

Tapio Heikkinen

Ammattiliittojen jäsenlähtöisyys

Asiakaslähtöisyyttä tukevien menetelmien käyttö ammattiliitoissa

Ammattiliittojen jäsenlähtöisyys

Asiakaslähtöisyyttä tukevien menetelmien käyttö ammattiliitoissa

Tapio Heikkinen
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t): Tapio Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Ammattiliittojen jäsenlähtöisyys: Asiakslähtöisyyttä tukevien menetelmien käyttö ammattiliitoissa

Työn ohjaaja: Eija Svanberg

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2016

Sivumäärä: sivut + liitteet 53 + 2

Ammattiliitoilla on useiden keskeisten ay-toimijoiden, asiantuntijoiden ja tutkimusten mukaan suuri haaste pysyä toimintaympäristönsä muutoksen vauhdissa. Meneillään olevan muutoksen vaikutukset näkyvät ammattiliitoissa selkeästi asiakkaiden, eli jäsenten määrän laskemisena. Yritysmailmassa asiakkaiden vähenemiseen pyritään usein vastaamaan sillä, että asiakkaita ryhdytään kuuntelemaan ja toiminnasta pyritään tekemään asiakaslähtöisempää. Myös ammattiliittojen olisi kyettävä uudistamaan toimintatapojaan vastaamaan paremmin muuttuneita olosuhteita ja jäsenlähtöisyys on tällöin huomioon otettava asia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ammattiliitoissa käytössä olevia menetelmiä ja edellytyksiä asiakaslähtöiseen, eli jäsenlähtöiseen toimintaan liiketalouden asiakaslähtöisyyden teorioiden näkökulmasta. Työn perustaksi tutkin teorioita nonprofit-organisaation markkinoinnista, asiakaslähtöisyydestä, asiakkuudenhallinnasta, asiakastytyväisyydestä, asiakasuskollisuudesta, palvelumuotoilusta, järjestöjohtamisesta ja asiantuntijaorganisaation johtamisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Haastattelujen kohteiksi pyrin valitsemaan ammattiliitoista henkilöt, joilla on mahdollisimman laaja käsitys liiton järjestötoiminnasta.

Tutkimuksen toimeksiantajana oli Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Tutkimuksen kohteena oli neljä eri kokoista, eri toimialoilla toimivaa SAK:n ammattiliittoa, jotka toimivat julkisella, teollisuus-, kuljetus- ja palvelusektorilla. Tutkittavissa ammattiliitoissa oli eroja toimialojen ja koon lisäksi organisaatorakenteissa, henkilöresursseissa ja toimintatavoissa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkittujen ammattiliittojen toiminnassa oli paljon eroja. Yksi ammattiliitoista erottui selkeästi muista tutkituista siinä, että sen käytössä oli lukuisia tutkimuksen viitekehyksessä esitettyjä keinoja toimia jäsenlähtöisesti. Tämän ammattiliiton toiminnassa on paljon erilaisia toimintatapoja, joita muidenkin ammattiliittojen kannattaisi harkita käyttöönotettavaksi omaan toimintaansa. Tutkimuksen tulosten perusteella on oletettavissa, että myös muiden kuin tutkittujen ammattiliittojen toimintatavoissa on merkittäviä eroja jäsenlähtöisyyden osalla alueella. Voidaankin pohtia, että tulisiko ammattiliittojen tehdä nykyistä enemmän yhteistyötä, jotta ne voisivat kehittää jäsenlähtöisyytään oppimalla toisten kokemuksista ja käytännöistä.

Asiasanat: ammattiliitto, jäsenlähtöisyys, asiakaslähtöisyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Tapio Heikkinen

Title of thesis: Member-oriented approach in trade unions: The use of methods supporting customer-oriented approach in trade unions

Supervisor: Eija Svanberg

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016 Number of pages: 53 + 2

Trade unions operational environment is changing constantly and several trade unions' key activists and experts as well as many studies tell that trade unions have a major challenge to adapt themselves to that change. Consequence of the ongoing change in trade unions is decreasing number of members. In the business world, loss of customers is often resolved successfully by changing organisations' working methods towards more a customer-oriented approach. Trade unions need to be modernised if they wish to answer to the changing conditions. A member oriented approach is a matter that needs to be taken into account in the modernisation process.

This study was commissioned by the central organisation of Finnish trade unions (SAK). Four trade unions of different sizes took part in the study. They are members of SAK and operating in the public, industrial, transport and service sectors. These four trade unions have differences in their organizational structures, human recourses and ways of acting.

The objective of this thesis was to examine the existing methods and conditions for a member-oriented approach in trade unions based on business theories of customer-oriented approach in business. The background consists of examining theories of nonprofit organizations, marketing, customer orientation, customer relationship management, customer satisfaction, customer loyalty, service design, organizational management and leadership. The thesis was based on a qualitative method and the data were collected using theme interviews.

The outcome of this thesis was that there are a lot of differences between the trade unions of this study. One of the trade unions stood out clearly from others because they have a number of member-oriented ways to function resembling the ones presented in the framework. This trade union has a lot of different procedures, which other trade unions could consider to adapt into their own operations. According to the study, there is a high expectation that between other trade unions in Finland, there are a major differences in habits to work in a member-oriented way. It may be wise all trade unions to cooperate more closely in future so that they could learn from the experiences and procedures of others.

Keywords: trade unions, member-oriented approach, customer-oriented approach

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 7 |
| 2 | AMMATTILIITTO | 10 |
| 2.1 | Ammattiliittojen rakenteet | 10 |
| 2.2 | Ammattiliittojen peruspalvelut | 11 |
| 2.3 | Ammattiliittojen toiminnan haasteet | 13 |
| 3 | ASIAKASLÄHTÖISYYS | 16 |
| 3.1 | Asiakaslähtöisyyden edellytykset | 19 |
| 3.1.1 | Ajattelun, suunnittelun ja toiminnan tietoperusta | 19 |
| 3.1.2 | Edellytykset toimia asiakaslähtöisesti | 20 |
| 3.2 | Segmentointi | 22 |
| 3.3 | Kuuntelujärjestelmät | 25 |
| 3.3.1 | Jatkuvan kuuntelun malli | 26 |
| 3.3.2 | Tutkimusten tekeminen | 27 |
| 3.4 | Tiedon hyödyntäminen | 27 |
| 3.5 | Asiakaslähtöiset palveluprosessit | 28 |
| 3.6 | Asiakaslähtöisyyden uudet suunnat | 29 |
| 3.6.1 | Asiakaskokemus | 29 |
| 3.6.2 | Palvelumuotoilu | 30 |
| 4 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 32 |
| 4.1 | Tutkittavien ammattiliittojen esittely | 32 |
| 4.2 | Tutkimusmenetelmän valinta | 34 |
| 4.2.1 | Laadullinen tutkimusmenetelmä | 34 |
| 4.2.2 | Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä | 35 |
| 4.3 | Aineiston kerääminen ja analysointi | 36 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 38 |
| 5.1 | Yhtenevät tutkimustulokset | 38 |
| 5.2 | Palautteen keräämisen järjestelmät | 39 |
| 5.3 | Tutkimustoiminta | 40 |
| 5.4 | Kerätyn tiedon jakaminen | 41 |
| 5.5 | Segmentointi | 42 |
| 5.6 | Palveluprosessien jäsenlähtöisyys | 43 |

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 5.7 | Työehtosopimusneuvottelut..... | 44 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 45 |
| 7 | POHDINTA | 48 |
| | LÄHTEET..... | 51 |
| | LIITTEET | 54 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on ammattiliittojen jäsenlähtöisyys. Ammattiliittojen jäsenet ovat ammattiliittojen asiakkaita. Ammattiliittojen kaikki palvelut tuotetaan jäsenille ja pääosin jäsenet rahoittavat ammattiliittojen toiminnan. Ammattiliittojen toimintaympäristö ja koko yhteiskunta ympärillämme muuttuvat nopeasti. Ammattiliittojen jäsenten odotukset, tarpeet, motiivit ja mahdollisuudet osallistua muuttuvat samalla. Ammattiliitoissa tämä muutos näkyy ainakin osittain jäsenmäärien laskuna. Kun yritysmaailmassa kohdataan vastaavia haasteita asiakkaiden määrän alenemisen kanssa, niin hyvin usein haasteisiin kyetään vastaamaan tehokkaasti asiakaslähtoisemmällä toiminnalla. Kun asiakkaiden tai jäsenten odotukset, tarpeet, motiivit ja mahdollisuudet osallistua tunnetaan organisaatiossa tarkasti, voidaan toimintaa muokata vastaamaan paremmin sitä, mitä organisaatiolta todellisuudessa halutaan.

Ammattiliittojen täytyy kyetä uudistamaan toimintatapojaan selviytyäkseen toimintaympäristönsä muutoksessa. Tähän näkemykseen törmää usein eri tahojen esille tuomana eri foorumeilla. Vuonna 2011 julkaistussa Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n tulevaisuushankkeen loppuraportissakin otetaan esiin useita huolia ja kehitystarpeita ammattiliittojen toimintaan. Toiminnan uudistamisen tarve oli keskeisesti esillä myös ammattiliittojen keskusjärjestö SAK:n edustajakokouksessa kesällä 2016. Myös ammattiliitoissa on herätty tähän asiaan. Uskon, että tästä opinnäytetyöstä löytyy ammattiliitoille ajatuksia ja vertailupohjaa oman toiminnan kehittämiseksi jäsenen näkökulmasta paremmaksi.

Asiakaslähtöisyys on tullut yrityksiin jo 1980 -luvulla, jonka jälkeen sitä on tutkittu ja kehitetty paljon. Sen tuomat hyödyt on tunnustettu laajasti jo pitkään. Perusteellisesti asiakaslähtöisyyden pohjalle rakentuissa organisaatioissa asiakaslähtöisyys on koko organisaatiossa vallitseva ajattelutapa ja toimintamallina alati kehittyvä prosessi, joka vaikuttaa organisaation kaikkiin osiin. Asiakaslähtöinen organisaatio tarvitsee toimivat kuuntelujärjestelmät sisäiseen ja ulkoiseen kuunteluun. Kuuntelujärjestelmillä tarkoitetaan niitä kaikkia menetelmiä ja työkaluja, joilla organisaatio kerää tietoa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien motiiveista toimintansa kehittämiseksi. Asiakkaat täytyy myös kyetä segmentoimaan, eli jakamaan kohderyhmiin tarkoituksenmukaisesti, jotta kuuntelua voidaan kohdistaa järkevästi ja kuuntelusta saatuja tuloksia voidaan käyttää tehokkaasti. (Vuokko 2010. 74, 78, 171.) Kuuntelujärjestelmistä saatujen tietojen säilytykseen ja käyttöön on olemassa siihen tarkoitettuja tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmät on kuitenkin tarkoituksella rajattu pois opinnäytetyöstä.

Peruste opinnäytetyön aihevalinnalle on tekijän syvälinen kiinnostus ammattiyhdistystoimintaa kohtaan. Noin kymmenen vuoden kokemus ammattiyhdistystoiminnasta ammattiosasto- ja ammattiliittotasolta Sähköalojen ammattiliitossa antoi vahvan perusteen aihevalintaan. Ammattiliitot eroavat yrityksistä monin tavoin, mutta samankaltaisuuksiakin löytyy paljon. Eri luennoilla on ollut kiehtovaa pohtia erilaisten teorioiden soveltuvuutta juuri ammattiliittoihin. Ammattiliitot ovat mielenkiintoinen alusta asiakaslähtöiselle toiminnalle. Ammattiliittojen asiakkaita ovat sen henkilöjäsenet, ja toisin kuin yrityksissä, aktiivisimmat jäsenet ovat myös kiinteä osa itse organisaatiota, tuottaen jopa osan sen tarjoamista palveluista. Aktiivisimmat jäsenet tuottavat palveluita ammattiliittoon kuuluvien ammattiosastojen toiminnan kautta. Ammattiliitot ovat voittoa tavoittelemattomia yhdistyksiä, toisin kuin yritykset, joten niiden tulisi taloudellisten tai pelkkien organisaation asettamien tavoitteiden sijaan pyrkiä ensisijaisesti palvelemaan jäseniään mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK. Tutkimukseen osallistui neljä SAK:n alaista ammattiliittoa, Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT, Rakennusliitto, Palvelualojen ammattiliitto PAM ja Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Tutkimushaastattelut tehtiin Helsingissä ammattiliittojen keskustuimistoilla ja muu osa opinnäytetyöstä Oulussa. SAK:n Oulun toimipisteessä työskentelevä aluejohtaja seurasi työn etenemistä ja osallistui opinnäytetyötä ohjaaviin seminaareihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kuuntelujärjestelmiä ammattiliitoissa käytetään ja miten ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä. Jäsenet ovat ammattiliittojen asiakkaita, joten tutkimuksen viitekehys rakennettiin liiketalouden asiakaslähtöisyyden teorioiden pohjalta. Viitekehyksen rakentamiseksi tutkittiin teorioita nonprofit-organisaation markkinoinnista, asiakaslähtöisyydestä, asiakkuudenhallinnasta, asiakastyytyvyydestä, asiakasuskollisuudesta, palvelumuotoilusta, järjestöjohtamisesta ja asiantuntijaorganisaation johtamisesta, käyttäen lähteinä pääasiassa tietokirjallisuutta. Viitekehykseen valittiin sellaiset teoriat asiakaslähtöisyydestä, jotka opinnäytetyön tekijä kokemustensa perusteella arvioi soveltuvan ammattiliittojen kaltaisiin organisaatioihin ja siten myös jäsenlähtöisyyteen. Itse tutkimus tehtiin teemahaastatteluin. Haastateltavaksi valittiin ammattiliitoista henkilöt, joilla on riittävä tietopohja ammattiliiton järjestötoiminnasta. Työn tärkeimmät lähteet löytyvät asiakaslähtöisyyteen liittyvästä kirjallisuudesta. Keskeisin lähde on Pirkko Vuokkon vuonna 2010 julkaisema teos Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Se on ainoa suomenkielinen teos, joka on keskittynyt pelkästään voittoa tavoittelemattomien

organisaatioiden, kuten ammattiliittojen markkinointiin. Asiakslähtöisyys on myös keskeisessä osassa teoksessa.

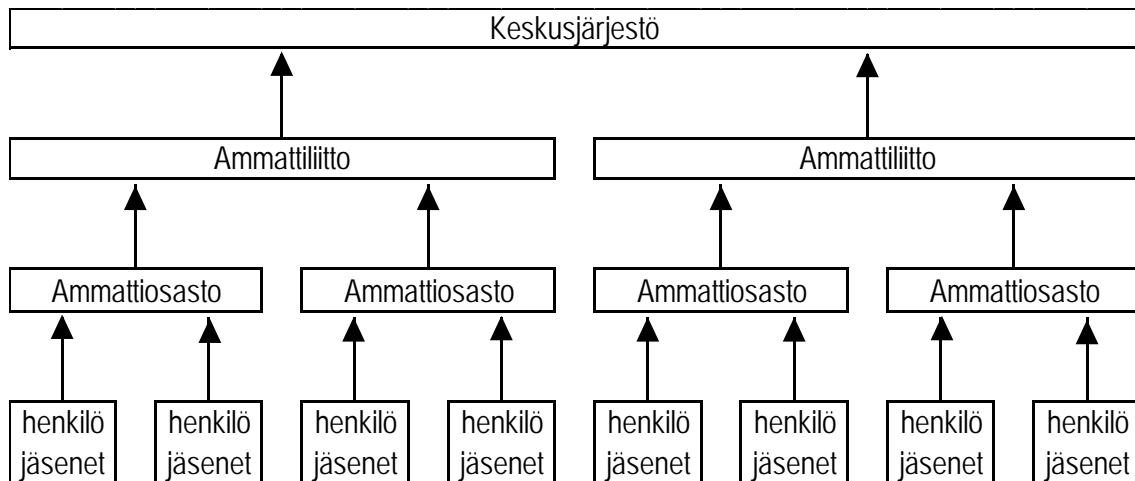
Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu ammattiliittojen rakenteen, toiminnan ja haasteiden esittelystä sekä viitekehystä, joka on rakennettu liiketalouden asiakslähtöisyyden teorioiden pohjalta. Ammattiliitoista kerrotaan pääosin kirjallisiin- ja verkkolähteisiin sekä haastatteluihin perustuen. Ammattiliittojen perustoimintaprosessit ja esimerkki ammattiliiton segmentoinnista on kuvattu tekijän oman kokemuksen tuoman tiedon pohjalta. Tutkimuksen toteuttamisesta on oma osio, jossa kerrotaan tutkittavien ammattiliittojen perustiedot ja tutkimusmenetelmän valinnan perusteet. Osiossa esitellään myös tutkimusmenetelmään liittyvää teoriaa ja itse menetelmiä. Tutkimuksen tulokset esitellään omassa osiossa. Johtopäätöksissä kerrotaan tutkimuksen tulosten yhteenveto ja tutkimukselle ennalta asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Lopuksi pohdinta osassa arvioidaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan ja esitellään tekijän näkemyksiä tuloksista ja johtopäätöksistä.

2 AMMATTILIITTO

Suomessa toimii kolmen eri keskusjärjestön alaisuudessa 74 ammattiliittoa (Akava 2016; SAK 2016a; STTK 2016). Niiden laajaan tehtäväkenttään kuuluvat erilaiset edunvalvontatehtävät sekä moninaisten palveluiden tuottaminen jäsenistölleen. Toiminnalla tähdätään jäsenistön toimeentulon ja työsuhdeturvan parantamiseen, sekä työelämän laadun kehittämiseen. (Findikaattori 2015, viitattu 6.8.2016.) Lähes kaikki ammattiliitot kuuluvat johonkin kolmesta palkansaajien keskusjärjestöstä, joita ovat SAK, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ja korkeasti koulutettujen keskusjärjestö Akava. Ammattiliitot huolehtivat jäsentensä edunvalvonnasta ja solmivat eri alojen työ- ja virkaehtosopimuksia työnantajaliittojen kanssa. Sopimuksissa määritellään alan palkat ja muut työehdot. Lisäksi ammattiliitot tarjoavat jäsenilleen neuvontaa, koulutusta, vapaa-ajan toimintaa ja erilaisia etuja. Ammattiliittojen yhteydessä toimii myös työttömyyskassoja, joiden kautta jäsenet voivat saada ansiosidonnaista työttömyysturvaa. Lähes 80% suomalaisista palkansaajista ovat jonkin ammattiliiton jäseniä. (SAK 2016b, viitattu 5.8.2016.)

2.1 Ammattiliittojen rakenteet

Lähes kaikissa ammattiliitoissa jäseninä ovat ammattiosastot ja henkilöjäsenet ovat ammattiosastojen jäseniä. Ammattiliitot ovat rekisteröityjä aatteellisia yhdistyksiä, joiden jäseninä olevat ammattiosastot ovat myös rekisteröityjä aatteellisia yhdistyksiä. Rekisteröity yhdistys on sellainen, jonka viranomaiset ovat tarkastaneet täyttämään tietyt muotovaatimukset, jonka jälkeen se on rekisteröity Patentti- ja rekisterihallituksen ylläpitämään yhdistysrekisteriin. Rekisteriin merkittyä yhdistystä kohdellaan oikeushenkilönä, joka voi hankkia oikeuksia, tehdä sitoumuksia ja olla asianomaisena tuomioistuimessa tai muun viranomaisen luona. Aatteellisuus tarkoittaa ammattiyhdistysten kohdalla sitä, että ne pyrkivät ajamaan jäsentensä etuja, eikä niiden tarkoitus ole voiton tai muun taloudellisen hyödyn tavoittelu. Taloudellista toimintaa voi olla laajastikin, mutta se käytetään aatteellisen tarkoituksen toteuttamiseen. (Loimu 2010, 23, 24, 28, 31.)



KUVIO 1. Ammattiyhdistysliikkeen organisaatiokaavio (Loimu 2010, 31).

Ammattiliitoissa päätösvalta on jäsenillä, kuten rekisteröidyissä yhdistyksissä aina. Ylintä päätäntävaltaa ammattiliitoissa käyttää yhdistyksen kokous, joka on yleensä ammattiliitoissa edustajakokous, edustajistokokous tai liittokokous. Liitoissa voi olla myös valtuusto, jolloin käytäntö on, että liittokokous järjestetään neljän tai viiden vuoden välein ja liittokokousten välisenä aikana asioista päättää valtuusto. Edustajisto ja valtuusto kokoontuvat, ylimääräisiä kokouksia lukuun ottamatta, joko kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Sekä liittokokous- että edustajistomallissa vaalit järjestetään aina neljän tai viiden vuoden välein. Vaalien kautta henkilöjäsenet pääsevät mukaan ammattiliiton päätöksentekoon. Ammattiliitoissa hallintovaltaa käyttää hallitus, jonka kokoonpano myös vaihtuu vaalien yhteydessä. (Loimu 2010, 67 - 69, 72, 80.) Joissain ammattiliitoissa hallituksella on apuna toimielimiä, joihin valitaan myös jäseniä. Tällaisia toimielimiä ovat usein edunvalvontaan, järjestö- tai nuorisotoimintaan perustetut valiokunnat tai johtokunnat. (Sähköliitto 2016; SEL ry 2016, viitattu 4.8.2016.)

2.2 Ammattiliittojen peruspalvelut

Ammattiliiton peruspalveluista kerron omien kokemusteni kautta kertyneen kokemuksen pohjalta. Ne ovat niin yleistä tietoa, että samat asiat voi helposti todeta esimerkiksi jokaisen ammattiliiton verkkosivustoilta. Ammattiliiton toiminnan keskeiset jäseniin koskevuksissa olevat palveluprosessit liittyvät ammattiliiton viestintään, edunvalvontaan, koulutustoimintaan, jäsenhankintaan, erilaisten jäsenetujen tuottamiseen ja tapahtumien järjestämiseen tai muiden järjestämissä tapahtumissa läs-

näöloon. Toisissa ammattiliitoissa edellä mainitut prosessit tuotetaan pääosin keskustoimistovetoisesti, toisissa taas enemmän aletoimistoja sekä ammattiosastoja hyödyntäen. Yleinen suuntaus kuitenkin on, että ammattiliittojen toiminnan painopistettä pyritään siirtämään keskustoimistoilta lähemmäs varsinaisia jäseniä. Se johtuu pääosin ammattiliittojen nykyisistä haasteista jäsenmäärän ja jäsenten aktivoinnin kanssa.

Lähes kaikki ammattiliittojen jäsenet ovat myös liiton yhteydessä olevan työttömyyskassan jäseniä. Tässä työssä en kuitenkaan käsittele työttömyyskassan toimintaa tai sen prosesseja, koska työttömyyskassat ovat virallisesti ammattiliiton ulkopuolisia organisaatioita, vaikka työttömyyskassan jäsenyys on yksi keskeisimmistä syistä, jonka vuoksi ammattiliittoon kuulutaan. Ammattiliiton viestinnässä keskeisimmät kanavat ovat verkkosivut ja ammattiliiton oma lehti, sekä laaja kirjo sosiaalisen median välineitä. Nämä kanavat ovat ammattiliiton laajimmin muokattavissa olevat viestintäalustat, joilla voi vaikuttaa jäsenten liitosta saamaan mielikuvaan kohtaamatta fyysisesti jäsentä. Lisäksi eri asioita tiedotetaan tai markkinoidaan usein postitse, sähköpostitse ja tekstiviestitse. Käytettävissä on myös erilaisia painettuja esitteitä ja oppaita, joiden jakelu jäsenistölle tapahtuu eri tavoin.

Edunvalvontatyössä jäseniin ollaan kosketuksissa lähinnä työehtosopimusneuvotteluissa, jäsenten neuvonta- ja avustamistilanteissa, sekä työpaikkakäynneillä. Eri liitoissa on erilaisia tapoja, joilla jäsenten toiveet ja näkemykset huomioidaan työehtosopimustoiminnassa. Kaikkein jäsenlähtöisin tapa on se, että jäsenet otetaan suoraan mukaan neuvottelupöytään. Neuvonta- ja avustustilanteet kuuluvat ammattiliiton ydintehtäviin ja koen ne erityisen tärkeiksi, koska ne ovat tilanteita, joissa jäsen on itse ottanut yhteyden liittoon ja tarvitsee apua. Yhteydenpito jäseniin tapahtuu neuvonta- ja avustustilanteissa usein puhelimitse, mutta myös esimerkiksi kasvotusten ja sähköpostin välityksellä. Jos neuvonta- ja avustustilanteet hoidetaan jäsenen kannalta onnistuneesti, niin hän kertoo hyvästä kokemuksestaan todennäköisesti lähipiirissään oleville muille jäsenille. Samoin jäsenen voi olettaa tietenkin kertovan myös pettymyksestään ympärilleen. Ei pidä ajatella, että nämä tilanteet koskevat vain yksittäistä jäsentä.

Koulutustoiminnassa jäseniin ollaan itse koulutustilanteissa kosketuksissa pääosin kasvokkain. On myös olemassa joitain mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin verkossa. Koulutuksia järjestetään pääasiassa yhdistysosaamiseen, työehtoihin ja työympäristöön liittyvistä asioista. Koulutusten markkinointi ja tiedotus hoidetaan useita viestintäkanavia hyväksi käyttäen. Koulutuksen sisältö, markkinointi, ajoitus, sijainti ja kouluttajan ammattitaito ovat asioita, jotka ainakin vaikuttavat jäsenten kiinnostukseen koulutusta kohtaan.

Jäsenhankinta on viime aikoina ollut paljon esillä ay-liikkeen sisällä. Se oli yhtenä puheenaiheena myös kesäkuussa 2016 järjestetyssä SAK:n edustajakokouksessa. Jäsenhankintaan on monia eri tapoja. Siihen voi kuulua erilaisia toimintoja ammattiliiton keskustuimistolta aina tärkeimpään työpaikkatasoon asti. Potentiaalisia jäseniä täytyy osata lähestyä oikealla tavalla, oikea-aikaisesti ja oikeassa paikassa. Nykyisin aktiivisia jäseniä ja luottamushenkilöitä on vähemmän tekemässä ammattiosastoissa ja työpaikoilla jäsenhankintaa. Useat ammattiliitot ovatkin viime vuosina ryhtyneet panostamaan järjestämistyöhön, jolla uusia jäseniä pyritään tavoittamaan.

2.3 Ammattiliittojen toiminnan haasteet

Ammattiliitot ovat kansalaisjärjestöjä ja niillä on hyvin pitkälle samat haasteet toiminnassaan, kuin kansalaisjärjestötyössä yleensäkin. Harjun mukaan suurten ja perinteisten kansalaisjärjestöjen suurin haaste tässä ajassa on se, miten ne kykenevät saamaan aidon vuorovaikutteisen kontaktin jäsenistöön. Jäsenistön aliarvioimiseen ja ylimielisyyteen ei ole enää varaa. Hänen mukaan ei voida enää olettaa asioiden säilymistä nykyisellään, vaan toimintaympäristö on murroksessa ja ihmiset entistä varovaisempia sen suhteen minkä hyväksi ovat valmiita toimimaan. (2010a, 160.) Kansalaistoiminnan suuri haaste toiminta-alueesta riippumatta on saada uudet aktiivit kiinnostumaan toiminnasta. Vanhat totutut toimintatavat eivät välttämättä toimi lainkaan uusien aktiivien kanssa. Ihmisten tapa osallistua toimintaan on muuttunut ja muuttuu tulevaisuudessa lisää. Ihmiset ajattelevat elämästä ja monista asioista eri tavalla ja aikaa on käytettävissä vähemmän kuin aiemmin. Järjestöjen ja yhdistysten on pyrittävä muuttumaan vastaamaan paremmin ihmisten tarpeita ja kykyä sitoutua toimintaan. Ihmiset eivät enää välttämättä halua sitoutua toimintaan pitkäjänteisesti, kuten järjestökentässä on aiemmin totuttu toimimaan. Ihmisten on todettu haluavan osallistua järjestötyöhön enemmän tapauskohtaisesti, projektityyppisesti ja lyhytkestoisemmin kuin aiemmin. Toimintaympäristö tulisi analysoida tarkasti ja olisi kyettävä rohkeasti muuttamaan toimintatapoja vastaamaan paremmin muuttuneita tarpeita. (Harju 2010b, viitattu 5.8.2016.)

Järjestötoimijoiden ammattitaito ja koulutus ovat muuttumassa yhä tärkeämmäksi. Erilaisten viestintä-, johtamis-, talous- ja myyntitaitojen hallinta korostuu. Järjestön maine on myös entistä tärkeämpää ihmisille, jotka ovat yhteydessä järjestöön tai mukana järjestön toiminnassa. Huonomaineissa järjestöissä ei haluta olla mukana. Se asettaa järjestöjen viestinnälle uusia haasteita, kun tulee osata viestiä oikealla tavalla oikeissa paikoissa, jotta järjestöstä saadaan annettua ulospäin

haluttu kuva. Sosiaalisen median käytön yleistymisen on tuonut ja tuo jatkossa lisää haasteita. Sosiaalinen media on jatkossa yhä tärkeämpi viestintäkanava kansalaistoiminnassa sen edullisuuden ja ihmisten tavoitettavuuden vuoksi. Toimijoiden on hallittava viestintätaidot löytääkseen oikeat sosiaalisen median kanavat ja toimintatavat. (Harju 2010b, viitattu 5.8.2016.)

Kansalaistoimintaa tehdään pääosin vapaaehtoistyönä, vaikka ammattihenkilöstön määrä onkin merkittävästi lisääntynyt. Johtaminen on usein vapaaehtoistyön vaativin osa-alue. Vapaaehtoistyö on pääosin ihmisjohtamista, joka on kaikkein vaativinta johtamista. Vapaaehtoistyön johtamisessa ei ole käytössä samanlaisia ihmisten ohjaus- ja motivointikeinoja kuin yritysmaailmassa tai kunta-sektorilla. Työ- ja palkkasuhteen puuttumisen vuoksi, erilaiset pakottavat johtamiskeinot puuttuvat lähes kokonaan. Aiemmin on totuttu siihen, että vapaaehtoistoimijat voivat sitoutua järjestöön ja tehtäviin, vaikka kymmeniksi vuosiksi. Nykyisin toimijat haluavat yhä enemmän sitoutua vain yksittäisiin projekteihin lyhytkestoisesti. Pitkäjänteisen osallistumisen muuttuminen lyhytkestoisempaan asettaa johtamisen erityisen tärkeään rooliin. Nykyajan vapaaehtoistyön johtamisessa on osattava ottaa huomioon erilaiset toimintatavat sekä jatkuvat muutokset henkilöstössä. (sama.)

Suomalaiset suhtautuvat ay-liikkeeseen huomattavasti negatiivisemmin kuin aiemmin. Näin kertoo Tietoykkösen tekemän kesällä 2015 julkaistun kyselyn tulokset. Vastaava kyselytutkimus teetettiin edellisen kerran vuonna 2013. Tulosten perusteella 60 prosenttia suomalaisista näkee, että ay-liike tulee menettämään vaikutusvaltaansa. 40 prosenttia näki ay-liikkeen liian vanhakantaiseksi ja 38 prosenttia arvioi sen jääneen ajasta jälkeen. (Uusisuomi 2015, viitattu 6.8.2016.)

SAK:n puheenjohtaja Jarkko Elorannan mukaan työnmurros haastaa ammattiyhdistysliikkeen uudistamaan toimintaansa. Ay-liikkeellä ei ole riittävästi kontaktia uudenlaisten töiden tekijöihin. Taustalla kehittyvät ilmiöt, jotka vaikuttavat myös ammattiliitojen nykyisiin jäseniin. Pätkä-, silppu- ja osa-aikatyön määrä sekä nollasopimusten jatkuva lisääntyminen ovat asioita, joihin on kyettävä puuttumaan. Myös erilaiset itsensä työllistämiseen liittyvät tavat ovat lisääntymässä. Ay-liikkeen täytyykin saada nämä uudenlaista työtä tekevät mukaan edunvalvontaan ja parantaa heidän asemaansa. Ay-liikkeen täytyy olla kehittyvä kansanliike. (Eloranta 2016, viitattu 6.8.2016.) Ay-liikkeen tulisi kyetä muuttamaan toimintaympäristön muutosten mukana ja keskittyä parantamaan juuri työntekijöille tärkeitä asioita. Nykyiseen toimintaan ovat tyytyväisimpiä nykyiset toimijat, joita ovat lähinnä keski-ikäiset miehet. Tulevaisuudessa mukaan tulevat toimijat odottavat erilaista toimintakulttuuria, esimerkiksi halu toimia projektimaisemmin on kasvussa, eli halutaan organisoitua määräaikaaisesti.

Ay-liikkeen tulevaisuuden kannalta olisi tärkeää kyetä kuuntelemaan enemmän työelämään tulevien kuin sen jättävien huolia. (Antila 2016, viitattu 6.8.2016.)

Myös SAK:n vuonna 2011 julkaistussa tulevaisuushankkeen loppuraportissa otetaan esiin useita huolia ja kehityskohtia ammattiliittojen toimintaan. Siinä todetaan muun muassa, että luottamusmiesverkosto on pienentynyt ja nykyiset aktiivit eivät halua tai osaa tehdä jäsenhankintatyötä niin aktiivisesti kuin aiemmat. Osaltaan siihen vaikuttaa se, että on syntynyt valtavasti uusia pieniä työpaikkoja. Raportissa kannetaan huolta myös siitä, että uudet työntekijät tulisi saada tehokkaammin jäsenyyteen heti työsuhteen alussa. Ay-liikkeeltä odotetaan raportin mukaan muun muassa uusia tapoja toteuttaa tiedotustoimintaa ja kaivataan tapahtumia sekä tempauksia uusissa muodoissa, toiminnalta halutaan elämyksiä. "Jotta ay-liikkeen toiminta houkuttelisi, pitäisi sen olla sanomaltaan selkeää, ihmisten arjen tarpeista kumpuavaa, nopeatempoista ja elämyksellistä". Ihanteelliseksi ammattiyhdistysliikkeeksi kuvaillaan toimintaa, joka on läheistä ja helposti lähestyttävää. Toimintaa halutaan lähemmäs kenttää, jossa on mahdollista tutustua konkreettisesti työntekijöiden arkitekemiseen ja kuunnella heidän toiveitaan ja odotuksiaan. (Hietanen & Harjula 2010, 27 - 29.)

SAK:n edustajakokouksessa Tampereella 6. – 8.6.2016 linjattiin SAK:n lähitulevaisuuden periaatteellisia toimintatapoja. Linjauksista laaditun asiakirjan mukaan toiminnassa on useita haasteita. Asiakirjassa kannetaan huolta ay-liikkeen luonteen säilymisestä laajana yhteiskunnallisena kansanliikkeenä. Sen toimintatavoissa nähdään kautta linjan tarvetta ajanmukaistukseen aina paikallistoiminnasta keskusjärjestöön asti. Asiakirjassa myös todetaan, että nykyisin nuoret jäsenet kritisoivat ammattiyhdistysliikkeen toimintatapoja, ei niinkään itse liikettä. Jäsenten tarpeiden todetaankin muuttuvan osittain uusien ilmiöiden mukana. Muutos koetaan välttämättömäksi ja luonnolliseksi, mutta sen toteutuksessa täytyy olla järki mukana. Uutta rakennettaessa, on myös tunnistettava ja vaalittava nykyisissä toimintatavoissa olevia säilyttämisen arvoisia malleja ja tapoja. Uutena avauksena asiakirjassa mainitaan, että SAK ryhtyy toimenpiteisiin järjestämiskeskuksen perustamiseksi. (SAK 2016c. viitattu 8.8.2016.)

3 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaasta ollaan kiinnostuneita. Se, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta auttaa monella tavoin. Perusteellisen asiakasymmärryksen kautta asiakkaita osataan palvella oikein ja asiakaskohtaamiset osataan tehdä oikein. Silloin ymmärretään tärkeimmät asiakkaan kohtaamispisteet ja onnistutaan niissä. (Pasanen 2012, viitattu 6.8.2016.) Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan Vuokon (2010, 68) mukaan sitä, ettei kohderyhmää käsitellä yhtenä massana, vaan siitä erotellaan erilaiset segmentit, joita lähestytään eri tavoin. Tällä tavoin voidaan toimia silloin, kun kohderyhmässä on erilaisia segmenttejä. Yleensä segmenttejä löydetään helposti, koska ihmisillä on erilaisia kriteerejä ja tarpeita. Asiakaslähtöisyyden merkitys on kasvanut nykyaikaisessa markkinointiajattelussa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että muiden asioiden merkitystä tulisi väheksyä. Eri ajattelumallit eivät olekaan toisiaan poissulkevia tai täysin erillisiä malleja. Yrityksissä perustellaan asiakaslähtöisyyttä sillä, että sen avulla voidaan saavuttaa parempia taloudellisia tuloksia. Se ei kuitenkaan motivoi nonprofit -organisaatioita kuten ammattiliitot, koska niiden ensisijainen tarkoitus ei ole saavuttaa taloudellisia voittoja. Asiakaslähtöisyydellä voidaankin saavuttaa muita tavoittelemisen arvoisia hyötyjä, kuin rahallinen tulos. (sama, 63)

Tutkimukset osoittavat, että asiakaslähtöisyys tuo yritykselle liiketaloudellista hyötyä. Se vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestykseen, koska asiakkaat valitsevat mahdollisista vaihtoehdoista sen, jonka tarjonta vastaa parhaiten heidän tarpeitaan. Tulosvaikutus ei ole ainoa asia, johon asiakaslähtöisyydellä voidaan vaikuttaa. Sillä voidaan vaikuttaa merkittävästi myös organisaation henkistöön. Asiakaslähtöisyys vaatii sitoutumista henkilöstöltä, lisäten kuitenkin samalla myös motivaatiota. Asiakaslähtöisyys edellyttää toimivaa yhteistyötä ja hyvää tiedonkulkua organisaation sisällä. Näin se lisää yhdessä tekemistä ja me-henkeä. Se myös tuo selkeän tarkoituksen ja mielekkyyttä työhön. Asiakaslähtöisyydellä on siis perusteita ja vaikutuksia sekä organisaatioon että asiakaskuntaan. Molempien näiden kautta vaikutetaan organisaation tuloksiin. (sama, 68, 69.)

Asiakaslähtöisyyttä pidetään välttämättömyytenä silloin, kun alalla on kilpailua ja asiakkailla on useita vaihtoehtoja. Tällöin korostuu se, että parhaiten pärjää se organisaatio, joka osaa parhaiten kuunnella asiakkaita ja huomioida heidän tarpeet. Jos alalla ei ole juurikaan kilpailua ja kyse on asiakkaiden välttämättä tarvitsemista palveluista, niin paine asiakaslähtöisyyteen ei ole yhtä suuri. Organisaatiota ja sen toimintoja voidaan kehittää tällöinkin, mutta asiakkaiden parempi palveleminen ei ole keskiössä. Toiminta saattaakin olla tällöin hyvin organisaatiolähtöistä. (Vuokko 2010, 70)

Organisaatiolähtöisessä ajattelussa organisaation tarpeisiin pohjautuvalla toiminnalla, tuotteilla ja palveluilla sellaisenaan pyritään täyttämään asiakkaiden tarpeet. Asiakslähtöisessä toiminnassa taas jo toiminnan, tuotteiden ja palveluiden suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon tasapainoisesti niin organisaation kuin asiakkaidenkin tarpeet. Asiakslähtöisyys ei siis tarkoita sitä, että kuunnellaan pelkästään asiakkaita. Asiakslähtöisyys on toimivaa silloin, kun suunnittelussa ja toteutuksessa kyetään huomioimaan oikein sekä organisaation että asiakkaiden tarpeet. (Vuokko 2010, 65, 67.)

| Organisaatiolähtöisyys | Asiakslähtöisyys |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - organisaation palvelut ja tuotteet katsotaan luonnostaan hyväksi - menestyksen esteeksi nähdään ainoastaan se, että asiakkailta puuttuu tietoa organisaation tarjonnasta - tutkimusten hyväksikäyttö markkinoinnin suunnittelussa on vähäistä - viestinnän tehostaminen nähdään ainoaksi ongelmaksi - markkinoista ei kerätä tietoa - yksi todella hyvä strategia on riittävä - kilpailuajattelu kapeaa | <ul style="list-style-type: none"> - lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista - menestyksen esteenä on myös se, että organisaatiolla ei ole etarpeeksi tietoa kohderyhmästään - tutkimuksilla on tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli - kehittämiskohteina sekä toiminta/tuotteet että viestintä - markkinoista kerätään tietoa - strategiat rakennetaan erilaisten kohderyhmien mukaan - kilpailu määritellään laajasti, kohderyhmän näkökulmasta |

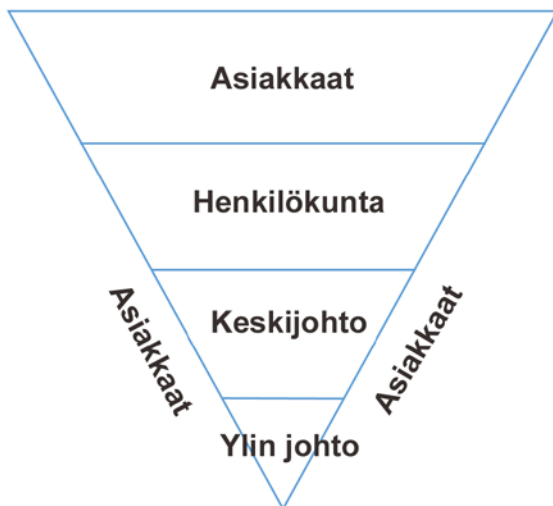
KUVIO 2. Organisaatiolähtöisyyden ja asiakslähtöisyyden eroista (Vuokko 2010, 68)

Asiakslähtöisen organisaation perusidea on se, että asiakas on kaikkein tärkein osa organisaatiota ja on todellinen tuloksen tekemiseen vaikuttava tekijä. Perinteisessä organisaatiossa, joka on esitetty kuviossa kolme, ylimpänä tärkeimpänä ovat johtajat, joilla on keskeinen vaikutus toimintaan. (Kotler & Keller 2006, 140.)



KUVIO 3. Perinteinen organisaatiomalli (Kotler & Keller 2006, 140)

Asiakaslähtöisessä organisaatiomallissa (Kuvio 4) edellä esitetty malli käännetään ylösalaisin. Asiakkaat ja asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö nostetaan huipulle. Kuviossa neljä asiakkaat tuodaan myös kuvion sivuille kuvaamaan sitä, että asiakas huomioidaan ja tunnetaan organisaation kaikilla tasoilla. (Kotler & Keller 2006, 140).)



KUVIO 4. Asiakaslähtöinen organisaatio (Kotler & Keller 2006, 140)

3.1 Asiakaslähtöisyyden edellytykset

Usein luullaan, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa pelkästään asiakkaan tarpeiden kuuntelemista. Asiakkaan tarpeet eivät kuitenkaan ole ainoa huomioon otettava asia. Tarpeiden kuuntelun lisäksi asiakaslähtöisyys vaatii organisaatiolta erilaisia ominaisuuksia. Asiakaslähtöinen toiminta vaatii kahta asiaa organisaatiolta; ajattelun, suunnittelun ja toiminnan tietoperustaa, sekä edellytyksiä toimia asiakaslähtöisesti. (Vuokko 2010, 63.)

3.1.1 Ajattelun, suunnittelun ja toiminnan tietoperusta

Jos organisaatiossa ei osata ajatella kuten asiakas tai tiedetä asiakkaan todellisia tarpeita ja toiveita, ei voida aidosti toimia asiakaslähtöisesti. Asiakastiedon hankinnan täytyy olla määrätietoista suunnitelmallista, jotta on mahdollista olla riittävän hyvin perillä asiakkaiden tilanteista ja niihin odotettavista muutoksista. (Selin & Selin 2013, 122). Suunnittelun ja toiminnan perustaksi täytyy olla tietoa ja ymmärrystä asiakkaista sekä heidän tarpeistaan, motiiveistaan ja kriteereistään. Lisäksi täytyy olla tietoa omasta organisaatiosta ja sen tehtävästä, kilpailutilanteesta ja -ympäristöstä sekä kilpailijoista. Saavuttaakseen tasapainon asiakkaiden ja organisaation tarpeiden välillä, täytyy aidosti olla tuntemusta myös organisaation tarpeista, missiosta ja resursseista. Näiden tietojen tulee olla organisaation kaikkien työntekijöiden tiedossa. Lisäksi kilpailuympäristöstä täytyy tuntea organisaatiot ja asiat, jotka kilpailevat jäsenten rahoista, ajasta, ajatuksista ja tunteista. Organisaatiossa täytyisi myös kyetä käsittelemään tietoperustan asioita yhtenäisenä kokonaisuutena. Jos näin ei ole, toiminnan suunnittelu voi olla hyvin ristiriitaista ja vailla selkeää, yhtenäistä päämäärää. Tällöin on vaarana, että toisinaan huomioidaan vain asiakkaat, toisinaan kilpailu ja toisinaan taas pelkästään oma organisaatio. (Vuokko 2010, 75)

Tiedonhankinnan lähtökohtana tulisi olla organisaatiossa jo olevan tiedon tason arviointi ja tiedostaminen. Usein organisaatiossa on olemassa enemmän tietoa kuin osataan tiedostaa. Siksi olemassa oleva tieto kannattaa selvittää ja sen jälkeen todeta mitä muuta tietoa tarvitaan. (Selin & Selin 2013, 119). Organisaation sisällä olevan hiljaisen tiedon merkitys täytyy myös osata huomioida, sillä työntekijöillä on aina monenlaista tietoa asiakkaista, organisaatiosta ja ympäristöstä. On tärkeää, että tietopohjaa myös päivitetään jatkuvasti. Ei riitä, että tehdään vuosittain asiakastutkimus, vaan hyvän tietopohjan perusta on, että tietoa saadaan eri lähteistä jatkuvasti. Tietopohja

tulisi ulottaa myös tämänhetkisen toiminnan ulkopuolelle ennakoiden myös kehityssuuntia. (Vuokko 2010, 76)

3.1.2 Edellytykset toimia asiakaslähtöisesti

Asiakaslähtöisyys edellyttää organisaatiolta motivaatiota, kykyä ja mahdollisuuksia asiakaslähtöisyyteen. Organisaatiolla täytyy olla yhteisesti tunnustettu halu ja kyky toimia asiakaslähtöisesti. Täytyy tunnistaa asiakkaiden ja organisaation tarpeet sekä ympäristö, ja osata sen perusteella suunnitella sekä toteuttaa omaa toimintaa. Organisaatiolla täytyy olla mahdollisuuksia asiakaslähtöiseen toimintaan. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että asiakkaalle luvattua palvelua tai tuotetta on mahdollista saada. (sama, 76, 78.) Organisaation iso koko, byrokraattisuus, hierarkkisuus, toimintakulttuuri tai erilaiset määräykset, jotka rajoittavat toimintaa, voivat olla esteitä asiakaslähtöisyyden toteutumiselle. Henkilöstön ja yksittäisten työntekijöiden asenteissa, tiedoissa ja palvelukäyttäytymisessä voi olla puutteita, jotka voivat muodostua asiakaslähtöisyyden esteiksi. Henkilöstöllä voi myös olla puutteellista tietoa siitä, miten juuri oma työ vaikuttaa asiakastytytyvyyteen. Näitä esteitä voidaan purkaa henkilöstön riittävällä koulutuksella ja motivoimalla henkilöstöä asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöinen toiminta nojaakin siihen, että henkilöstössä jokainen on sisäistänyt asiakaslähtöisen ajattelun ja kykenee löytämään keinot sen toteuttamiseksi joka päiväisessä työssään. (Vuokko 1997, 48, 49.)

Asiakaslähtöisyyden edellytykset organisaatiolle voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: *ylimpään johtoon, henkilöstöön, toimintojen välisiin suhteisiin ja toiminnan järjestelmiin*. (Vuokko 2010, 76, 78.) Asiakaslähtöisyys edellyttää organisaation *johdolta* etenkin sitoutumista ja riskien sietoa. Organisaation toimintaperiaatteet heijastuva usein juuri ylimmän johdon ajatuksista, asenteista ja tiedoista. Tämän vuoksi organisaatio tarvitsee myös asiakaslähtöisen johdon ollakseen asiakaslähtöinen. Organisaation asiakaslähtöisyys on vain osittaista ja hetkittäistä, jos johto väheksyy henkilöstön kommentteja ja paineita ottaa jäsenet paremmin huomioon. Kehittääkseen asiakaslähtöisyyttä organisaation täytyy ensin kehittää johdon asiakaslähtöisyyttä. Sitoutuminen tarkoittaa omaehtoisen sitoutumisen lisäksi myös halua sitouttaa koko henkilöstö asiakaslähtöisyyteen. (sama, 76.) Kotlerin (2005, 8) mukaan johtajan on kyettävä näyttämään henkilöstölle, kuinka paljon hyötyä organisaatiolle koituu siitä, että jokainen keskittyisi tuottamaan asiakkaille arvoa.

Johdon asenteet ovat tärkeitä, mutta asiakaslähtöisyys edellyttää myös koko muulta *henkilöstöltä* oikeanlaista ajattelutapaa. Henkilöstöä täytyisikin tiedottaa hyvin asiakaslähtöisyyden merkityksestä. Toisaalta johdon täytyy myös olla tietoinen siitä, mitä henkilöstö tarvitsee ollakseen asiakaslähtöinen. Henkilöstöllä tulee olla muun muassa tieto asiakastutkimusten tuloksista, kilpailijoista, tuotteista ja palveluista. *Toimintojen välisten suhteiden* täytyy olla organisaatiossa kunnossa, jotta tieto kulkee ja organisaatiossa tiedetään esimerkiksi, mitä asiakkaille milloinkin on luvattu. Myös yhteisvastuu on tärkeää: koko organisaation täytyy ottaa vastuu asiakkaista, vaikka asiakkaan asioiden hoito olisikin jonkun yksittäisen henkilön tehtävänä. Tällöin luodaan myös koko organisaation laajuisia yhteisiä tavoitteita. Organisaation kyky hoitaa konfliktinsa on tutkimusten mukaan yksi asiakaslähtöisyyden edellytys. Organisaation eri toimintojen, osastojen tai työntekijöiden välillä olevat ratkaisemattomat konfliktit saattavat heikentää asiakkaiden saamaa palvelua. Energiaa kuluu turhaan kyräilyyn, jolloin toisten työtä ja rooleja voidaan vähätellä ja vaikeuttaa. Se ei voi olla vaikuttamatta organisaation kykyyn huomioida asiakkaiden tarpeita. Tieto ei myöskään kulje tällöin organisaation sisällä asiakaslähtöisyyteen tarvittavalla tasolla. (Vuokko 2010, 77)

Organisaation sisäisen tiedonkulun sujuva toiminta on edellytys asiakaslähtöiselle toiminnalle. Se on myös yksi haasteellisimpia osa-alueita organisaation toiminnassa. Sen avulla organisaatio rakentaa tavoitemielikuvansa asiakkaille, motivoi henkilöstöään ja tiedottaa uudistuksista sekä organisaation tilanteesta. Tiedonkulun katkeamiseen riittää yksi henkilö. Tiedonkulun periaatteet ovatkin tarpeellista käydä henkilöstön kanssa yhdessä läpi ja sopia, mikä on tarvittavaa tietoa ja mitä ovat sen välittämisen tavat. Kun tiedonkulkua kehitetään, täytyy aluksi selvittää mitä tietoa organisaatiossa kulkee, keneltä kenelle ja miten, sekä mitä tietoa kukin tarvitsee ja miten tiedonkulku saadaan parhaiten järjestettyä. (Selin & Selin 2013, 103-105.)

Siukosaari (2002, 19, 20) jakaa yhteisön viestinnän kehittämisen neljään vaiheeseen: selvitys-, suunnittelu-, selvittely- ja arviointivaiheeseen. Selvitysten ansiosta tiedetään, millainen on organisaation sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva. Selvitysvaiheen jälkeen voidaan siirtyä suunnitteluvaiheeseen, jossa tarkistetaan ja kartoitetaan kohderyhmät ja yhteistyö sekä päätetään, millainen yhteisökuva pyritään rakentamaan yhteisölle tärkeiden ihmisten mieliin. Samalla laaditaan lyhyen ja pidemmän aikavälin viestintäsuunnitelmat sekä niille tavoitteet ja talousarviot. Kolmannessa vaiheessa siirrytään toimintaan, joka on jatkuvaa suunniteltua ja tavoitteellista yhteisökuvan rakentamista sekä organisaation toimivuuden varmistamista sujuvalla yhteydenpidolla ja tiedottamisella. Viestintä on kaikkien toimintaa organisaatiossa. Johto, esimiehet ja henkilöstö koulutetaan ja perehdytetään tietämään, miten ja miksi viestitään. Neljännessä vaiheessa arvioidaan onnistumista.

Se on välttämätöntä suunnittelun, kehittämisen ja toiminnan mielekkyyden kannalta. Arviointivaiheessa tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin. Usein arviointimenetelmät ovat samoja, joita käytettiin selvitysvaiheessa, jolloin tuloksia voidaan hyödyntää molemmissa vaiheissa. Kuvailut vaiheet eivät toteudu peräkkäin, vaan kaikki yhtä aikaa. Hyvin toimivassa yhteisöviestinnässä viestitään koko ajan. Siinä on alati käynnissä selvityksiä, arviointeja ja suunnitellaan sekä päätetään uusista toimenpiteistä.

Päätöksenteon hajauttaminen ja palkitsemisjärjestelmät ovat erityisen tärkeitä organisaation *toiminnan järjestelmiä*. Hajauttaminen mahdollistaa sen, että päätöksiä voidaan tehdä mahdollisimman lähellä asiakkaita. Jos päätöksenteko on hyvin keskittynyttä, tehdään päätökset kaukana asiakkaista ja henkilökunnasta joka parhaiten tuntisi asiakkaiden tarpeet sekä niihin liittyvät kysymykset. Kannustamisen ja palkitsemisen perusteilla on paljon merkitystä siihen, mitä organisaatiossa tehdään. Toiminta ei ole kovinkaan asiakaslähtöistä, jos riittää, että ”tekee hommansa ja noudattaa sääntöjä”. Asiakaslähtöistä toimintaa ei yleensä koeta mielekkääksi, jos siihen ei kannusteta, siitä ei palkita tai siitä jopa moititaan. Motivaatio asiakaslähtöiseen toimintaan lisääntyy, jos johto kannustaa siihen, antaa siitä palautetta ja palkitsee onnistumisesta. (Vuokko 2010, 77, 78.)

3.2 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan organisaation asiakkaiden jakamista toiminnan suunnittelun kannalta tarpeellisiin, toisistaan eroaviin kohderyhmiin. Kohderyhmät täytyy osata määritellä ja ne täytyy tuntea tai kyetä oppia tuntemaan siten, että organisaation prosessit voidaan suunnitella niiden tarpeita vastaavaksi. (sama, 141). Grönroos määritteli jo asiakasstrategiaa laadittaessa konkreettiset segmenttikohtaiset keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet. Hänen mukaan asiakasstrategia konkretisoidaan toimintatavaksi toimintamalleilla, jotka ovat asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Toimintamallit ovat kuvauksia organisaation toiminnasta, eli siitä miten asiakassuhteet suunnitellaan, vastuutetaan, millaista osaamista vaaditaan, miten tavoitteet ja seuranta asetetaan, miten asiakas tunnistetaan, mitkä asiat ovat tärkeitä organisaatiolle ja mitkä asiakkaalle jne. (2009, 23.) Segmentointi on markkinoinnin perinteinen peruspilari. Sen lähtökohtana on asiakkaiden erilaisuus. Segmentoinnissa asiakkaiden väliset erot otetaan huomioon ja niiden perusteella pystytään kehittämään uusia tuotteita, toimintaprosesseja sekä luomaan uusia tuotteita. Sen avulla eri asiakaille voidaan tarjota erilaista palvelua. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 39.) Ropen &

Pölläsen (1998, 131) mukaan yritysmaailmassa asiakkaat jaetaan usein neljään eri pääsegmenttiin, joihin tehdään tarpeen mukaan tarkennuksia. Tätä kutsutaan myös asiakassuhdesegmentoinniksi. Nämä pääsegmentit ovat kanta-asiakkaat, satunnaisasiakkaat, ei vielä – asiakkaat ja entiset asiakkaat. Kotler (2005 18) taas jakaa asiakkaat neljään eri ryhmään. Ensimmäiseen kuuluu kannattavimmat asiakkaat, jotka ansaitsevat eniten sen hetkistä huomiota. Toiseen kuuluu lupaavimman kasvun asiakkaat. Kolmanteen kuuluu lupaavimman kasvun asiakkaat, joihin panostetaan pitkällä aikavälillä huomiota. Neljänteen segmentoidaan kaikkein hankalimmat asiakkaat.

Seuraavaksi esitän omia kokemukseen perustuvia ajatuksiani ammattiliittojen jäsenten jakamisesta eri segmentteihin. Ammattiliitot ovat yleishyödyllisiä yhdistyksiä ja niissä segmentointia täytyy lähestyä mielestäni vähän eri tavalla kuin yritysmaailmassa. Yritysten päätarkoitus on pääsääntöisesti lisätä yrityksen myyntiä, tuottavuutta ja kannattavuutta. Yritysten segmentoinnin perusteet liittyvät usein siihen, että myynti saadaan maksimoitua tunnistamalla hyvinkin yksityiskohtaisesti erilaisia asiakasryhmiä erityispiirteineen, jonka perusteella tuotteet tai palvelut erilaistetaan sopimaan eri asiakasryhmille. Yritykset pyrkivät tällä toiminnalla myymään mahdollisimman paljon tuotteita tai palveluita. Ammattiliitot taas ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita, jotka toimivat pääosin jäsenmaksutuotoilla. Ammattiliittojen päätehtävä on edunvalvontatyö ja siihen liittyvä koulutus, jota jäsenille tarjotaan jäsenmaksua vastaan. Tuotettujen palveluiden määrä ei lisää ammattiliiton tuloja, vaan kuluja. Se ei kuitenkaan tarkoita, että palveluiden määrää pyrittäisiin minimoimaan. Päinvastoin, etenkin koulutustoimintaa pyritään lisäämään, niin paljon kuin jäsenet sitä haluavat. Työehtoihin liittyvä koulutustoiminta on ennaltaehkäisevää edunvalvontatyötä, kun jäsenistö oppii tietoja ja taitoja. Järjestöaktiivien ja luottamushenkilöiden kouluttamisella taas saadaan ammattiliiton työtaakkaa pienennettyä, kun aktiivit ja luottamushenkilöt kykenevät paremmin palvelemaan jäsenten tarpeita lähempänä työpaikkatasoa. Ammattiliittojen tarkoitus on, tai ainakin pitäisi olla se, että tarjotaan jäsenille heidän tarpeiden mukaisia palveluja.

Yrityksissä asiakkaista saatetaan kerätä ja säilyttää myös hyvinkin tarkkaa asiakaskohtaista tietoa. Jäsenkohtaisten tietojen keräämiseen ja säilyttämiseen jäsenten tarpeista ja käyttäytymisestä ei ole tarvetta samassa laajuudessa kuin yrityksissä. Ammattiliitoilla ei mielestäni ole tarvetta niin tarkkaan segmentointiin kuin yrityksillä. Palveluiden erilaistamisessakaan ei voida mennä välttämättä niin pitkälle kuin yrityksissä. Kaikille segmenteille ei ole mahdollista tai edes tarpeen muotoilla omia yksilöllisiä toimintamalleja, mutta on kuitenkin tärkeää tunnistaa eri segmenttejä ja niiden erilaisia tarpeita, jotta toiminnan painopistettä osataan suunnata oikein. Ammattiyhdistystoiminnasta saamani kokemuksen perusteella näen, että ammattiliitoilla on selkeästi erilaisia ilman erillistä

kuuntelua havaittavia segmenttejä, jotka tulisi huomioida toiminnassa. Ammattiliiton tarjoamien jäsenpalveluiden ja edunvalvonnan prosessit voidaan muotoilla eri segmenteille sopiviksi olemassa olevien resurssien mukaan. Voidaan toki löytää pienempiäkin segmenttejä, jos sellaiseen katsotaan tarvetta.

Jakaisin ammattiliiton henkilöjäsenet varsinaisiin jäseniin ja potentiaalsiin jäseniin. Varsinaiset jäsenet jakaisin neljään osaan: ammattiosastojen toimihenkilöihin, liiton hallinnossa toimiviin jäseniin, luottamushenkilöihin ja perusjäseniin. Ammattiosastot ovat mielestäni ammattiliittojen selkäranka. Ammattiosastothan ovat ammattiliiton jäseniä ja kaikki henkilöjäsenet ovat ammattiosastojen jäseniä. Ammattiosastot ovat siis linkki ammattiliiton ja henkilöjäsenen välissä. Onkin tärkeää tunnistaa ammattiosastoa pyörittävien toimihenkilöiden tarpeet, jotta heitä osataan palvella ja tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä palveluita, millä tavalla ja milloin he oikeasti kokevat tarvitsevansa ammattiliiton organisaatiolta, mikä heille on tärkeää ja mikä ei, miten he kokevat ammattiliiton ja mikä kilpailee heidän ajastaan? Selkeä segmentti on myös ammattiliiton hallinnossa toimivat henkilöjäsenet, jotka ovat tärkeitä aktiiveja. He ovat vaalien kautta valikoituneet ammattiliiton hallintoon, jossa he pääsevät vaikuttamaan ammattiliiton toimintaan. He välittävät myös viestiä liiton toiminnasta osasto- ja työpaikkatasolle. Luottamushenkilöt eli luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut on myös tärkeä segmentti. He ovat keskeisessä roolissa ammattiliiton jäsenhankinnassa. He työskentelevät henkilöjäsenten keskuudessa tai välittömässä läheisyydessä, ollen henkilöjäsenten lähin kontakti ammattiliittoon. He ovat siis etulinjassa, henkilöjäseniä lähinnä oleva ammattiliiton julkisivu. Luottamushenkilöt ovat myös se taho, jonka puoleen henkilöjäsenet ensimmäiseksi kääntyvät ongelmatilanteissa. Teoriassa ammattiliiton henkilökunnan ei tarvitsisi avustaa henkilöjäseniä lainkaan, jos kaikissa työpaikoissa olisi luottamushenkilöitä, jotka kykenisivät ratkaisemaan ongelmat jo työpaikkatasolla. Tällaista toiminnan tasoa on tietenkin mahdotonta saavuttaa, mutta jokainen askel siihen suuntaan vapauttaa ammattiliiton henkilökunnan resursseja johonkin muuhun jäsenten hyväksi tehtävään työhön. On siis tärkeää, että juuri luottamushenkilöiden tarpeet, näkemykset ja kokemukset olisi ammattiliiton tiedossa sekä käytettävissä toimintoja suunnitellessa ja kehitettäessä.

Perusjäsenet jakaisin ainakin kolmeen segmenttiin: niihin jotka ovat käyttäneet ammattiliiton tarjoamia palveluita ja niihin jotka eivät ole, sekä uusiin jäseniin. Palveluita käyttäneet jäsenet ovat tärkeää tunnistaa, jotta heidän kokemusten perusteella voidaan kehittää palveluita. Perusjäsenet, jotka käyttävät ammattiliiton tarjoamia koulutuspalveluita ovat myös tärkeitä, koska heidän joukostaan löytyy tulevia aktiiveja. Palveluja käyttämättömien perusjäsenten perusteita ja motiiveita on

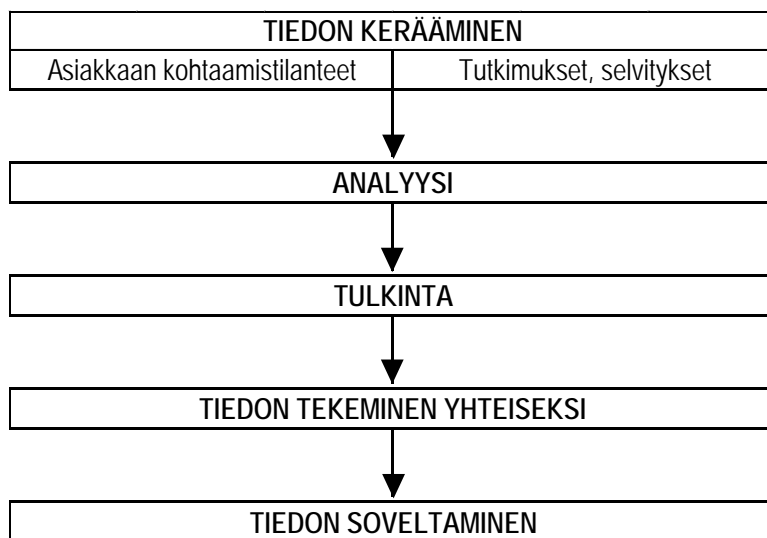
myös tärkeää ymmärtää enemmän. Uudet jäsenet ovat myös tärkeä segmentti. Toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi ammattiliitot tarvitsevat uusia jäseniä. Tästä syystä onkin tärkeää tietää heidän perusteistaan, motiiveistaan, näkemyksistään ja tarpeistaan.

Potentiaaliset jäsenet jakaisin ainakin neljään segmenttiin: entisiin jäseniin, oppilasjäseniin, järjestäytymättömiin alantöntekijöihin ja muihin ammattiliittoihin järjestäytyneisiin alantöntekijöihin. Entisten jäsenten perusteet ammattiliitosta eroamiseen on hyvä tunnistaa. Syy eroamiseen voi olla jokin yksittäinen tapahtuma, asia, tai sille voi olla laajempi peruste. Ne on hyvä ymmärtää, jotta toimintaa voidaan kehittää paremmaksi. Entisiltä jäseniltä voi usein saada arvokasta suoraa palautetta, kun heillä ei ole enää syytä kaunistella asioita. Oppilasjäsenet ovat tärkeitä ja heidän tarpeet on tärkeää tietää, jotta mahdollisimman moni heistä saataisiin myöhemmin varsinaisiksi jäseniksi. Järjestäytymättömät alan työntekijät ovat selkeä segmentti. He työskentelevät alalla johon ammattiliitto on sopinut työehdoista, mutta eivät ole minkään ammattiliiton jäseniä. Myös heidän perusteensa ja tarpeensa on hyvä tunnistaa. Entiset oppilasjäsenet, jotka eivät ole liittyneet varsinaisiksi jäseniksi opintojen jälkeen, muodostaa kohderyhmän, johon voidaan olla yhteydessä. Muihin ammattiliittoihin järjestäytyneet alan työntekijät ovat myös potentiaalisten jäsenten segmentti, joka on hyvä tunnistaa. Ammattiyhdistysliikkeessä on kirjoittamattomia sääntöjä, joiden mukaan toisten ammattiliittojen jäseniä ei aktiivisesti houkutella vaihtamaan liittoa. Suuri osa ammattiliitoista noudattaa tätä sääntöä, mutta poikkeuksiakin löytyy. Joka tapauksessa on hyvä tunnistaa toisissa ammattiliitoissa jäsenenä olevat alantöntekijät joko välttääkseen ammattiliittojen välisiä selkkauksia, tai sitten harmaalla alueella liikkuvaa rekrytointia varten. On tietenkin myös arvokasta tietää, jos toisessa ammattiliitossa jotkin asiat ovat niin paljon paremmin, että peruste eri ammattiliiton jäsenyyteen on syntynyt siten.

3.3 Kuuntelujärjestelmät

Tiedon kulkeminen asiakkailta organisaatioon vaatii toimivia kuuntelujärjestelmiä. Kuuntelujärjestelmillä tarkoitetaan niitä kaikkia keinoja, joilla asiakkaista ja muista sidosryhmistä kerätään tarpeellista tietoa organisaation käyttöön. Tietoa kerätään kahdella eri tavalla: jatkuvan kuuntelun järjestelmän ja tutkimusten kautta. (Vuokko 2010, 78.) Rope & Pöllänen (1998, 56, 57) määrittelevät, että kuuntelujärjestelmään sisältyy tutkimustoiminta ja jatkuvan kuuntelun järjestelmä, jota he kutsuvat suoran palautteen järjestelmäksi. Molemmat niistä ovat olennaisia, mutta eivät yksinään riit-

tävä asiakastyytyväisyyden mittari. He näkevät myös, että suoran palautteen hakeminen ja tutkiminen eivät korvaa toisiaan, vaan ovat toisiaan täydentäviä järjestelmän osia. Usein on siten, että systemaattista järjestelmää ei ole, vaan tehdään harvakseltaan, kampanjanomaisesti erillinen selvitys asiakaskunnalle. Se ei tee organisaatiosta asiakaslähtöistä. Lehtinen (2002, 112) nimeää kuuntelujärjestelmät objektiiviseksi ja subjektiiviseksi. Objektiivinen kuuntelu on tutkimuksiin pohjautuvaa ja subjektiivinen jatkuvaa kuuntelua. Hänen mukaan asiakkaiden kuuntelulla on todella suuri henkinen vaikutus koko organisaation toimintaan, kun kaikki tietävät mikä on tärkeää.



KUVIO 5. Kuuntelujärjestelmä (Vuokko 2010, 79)

3.3.1 Jatkuvan kuuntelun malli

Vuokon mielestä kaikkein tärkein tapa on jatkuvan kuuntelun malli, jossa aina asiakaskuntaa kohdatessa pyritään kuuntelemaan ja selvittämään asiakkaan tarpeita. Asiakkailta uskalletaan liian harvoin kysyä asioita suoraan. Kysymyksiä kannattaa kuitenkin esittää välillä. Asiakkaan kohtauksessa voidaan tiedustella, mitä mieltä hän on palvelusta, mitkä ovat asiakkaan erityiset tarpeet ja toiveet, mitä hän pitää tärkeänä. Kysymisellä ei tavoitella sitä, että asiakkaiden kaikkia tarpeita pyritäisiin täyttämään. On kuitenkin arvokasta tietää niistä, jotta voidaan paremmin ymmärtää asiakkaiden valintoja, valituksia, tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. (Vuokko 2010, 78, 79.) Jokaisessa asiakaspinnassa tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa voidaan selvittää asiakkaiden kokemuksia. Näistä tilanteista syntyy organisaatiolle mahdollisuus saada käsitys asiakkaiden mielipi-

teistä, ideoista, kiitoksista ja valituksista. Suoraa palautetta kerätään myös siihen kehitetyillä menetelmillä, kuten esimerkiksi lipukkeet, asiakaspalautepuhelin, palautelinkki organisaation kotisivuilla jne. Palautteen antaminen täytyisi olla asiakkaille mahdollisimman helppoa, jotta kynnys siihen olisi matala. (Rope & Pöllänen 1998, 78.) Palautejärjestelmässä ei ole kyse ainoastaan palautteen keräämisestä. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että hän voi olla vakuuttunut, että hänen antamansa palaute otetaan vakavasti. Oleellinen osa järjestelmää onkin se, että asiakkaalle tiedotetaan, että hänen palautteensa on käsitelty ja huomioitu. (Rope & Pyykkö 2003, 308.) Älykäs organisaatio kerää palautetta systemaattisesti. Palautejärjestelmät toimivat organisaation kaikilla tasoilla ja niitä pidetään kaiken oppimisen kehityksen ja muutoksen ytimenä. (Sydämlä 2012, 224).

3.3.2 Tutkimusten tekeminen

Toinen tapa kerätä tietoa on erilaisten tutkimusten tekeminen. Tutkimukset voivat olla myös suppeita kyselyitä, niiden ei aina tarvitse olla laajoja tai ulkopuolisella tutkimuslaitoksella teetettyjä. Tutkimuksia voidaan siis toteuttaa itse tai teettää. Aina kannattaa selvittää jo olemassa oleva tieto, jottei turhaan tutkia asiaa josta on jo jossain kerätty tietoa. Toimivassa kuuntelujärjestelmässä hallitaankin oikeiden tietojen väylät. Tutkimusten tulee tuottaa aina kaksi asiaa: ne tulee kohdistaa oikein ja olla luotettavia. Esimerkiksi tutkittaessa asiakkaan tyytyväisyyttä, ei riitä, että kysytään minkä arvosanan asiakas antaa toimintatavoille, palvelulle tai tuotteelle. On myös tutkittava, mitkä niistä ovat näille asiakkaille tärkeitä ja mitkä vähemmän tärkeitä. Jos näin ei toimita, voi helposti käydä siten, että tutkimuksen pohjalta ryhdytään kehittämään asiakkaille vähemmän tärkeitä asioita ja tärkeät asiat jäävät kehittämättä. (Vuokko 2010, 80.) Asiakastyytyväisyystutkimuksella on tarkoituksenmukaista saada tietoa tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttajista. Tutkimuksen tulee olla helppo toteuttaa, siinä tulee olla kattavasti kysymyksiä ja sen tulee olla taloudellista toteuttaa, koska se on jatkuva tutkimusmenetelmä. Sen tulee olla myös saatujen tietojen käsittelyyn soveltuva ja asiakkaille helposti vastattava. (Rope & Pöllänen 1998, 85.)

3.4 Tiedon hyödyntäminen

Tieto itsessään ei saa olla organisaation itseisarvo. Jos tietoa ei kyetä hyödyntämään käytännössä, se ei ole todellista tai edes tarpeellista organisaatiolle. Oikeanlaista tietoa voidaan aina hyödyntää ja siitä saadaan pohjaa toiminnan kehittämiseksi. (Selin & Selin 2013, 131). Kun tieto on kerätty,

siirrytään analysointiin ja tulkintaan. Tulkinta antaa erityisen tärkeää tietoa asiakkaista ja organisaation toiminnasta. Tulkinnassa on kyettävä olemaan rehellinen. Ei ole mitään hyötyä, jos halutaan kuunnella ainoastaan selektiivisesti. Kuuntelujärjestelmän toimivuuden kannalta on erityisen tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää, ettei kuuntelua käytetä ketään vastaan, vaan koko organisaation kehittämisen hyväksi. Kuuntelujärjestelmästä saatu informaatio tulee saattaa tiedoksi kaikille, jota se koskee. Samalla tulisi tehdä selkeä suunnitelma siitä, miten tietoja käytetään hyväksi, mitä konkreettisia muutoksia käytännössä tehdään, miten ja mihin. Jos mahdollista, niin suunnittelutyö kannattaa hajauttaa yksiköihin tai tiimeihin jota tieto koskee, tällöin heidät osallistetaan tulkitsemaan ja suunnittelemaan toimenpiteitä itse omaan toimintaansa. Tiedon tekeminen yhteiseksi on tärkeää, jottei käy niin, että tietoa kuunnellaan muttei kuulla. Toimiva kuuntelujärjestelmä on sellainen, jossa kuuntelu päättyy aina tiedon käyttöön. Koko järjestelmän suunnittelu tulisi aloittaa käyttötarkoituksesta, miksi tietoa tarvitaan ja mistä sitä saadaan. Tutkimusta ei kannata tehdä ilman tarkoitusta. Organisaatio tarvitsee tietoa myös toimintaympäristöstään, kuten talouden näkymistä, kilpailuympäristöstä ja yhteiskunnan muutoksista. Nämä asiat ovat tärkeitä, kun suunnitellaan markkinointia. (Vuokko 2010, 80, 81)

3.5 Asiakaslähtöiset palveluprosessit

Asiakaslähtöinen prosessi on eri toiminnoista muodostuva tapahtumaketju, jossa pyritään ymmärtämään ja huomioimaan asiakkaan tarpeet, odotukset ja yksilölliset käyttäytymistavat. Samalla on tärkeää tunnistaa organisaation omat tavoitteet ja tarpeet. Prosessien analysoinnin johtopäätöksenä voidaan havaita mahdolliset asiakkaiden erilaiset odotukset prosessin eri vaiheista. On myös mahdollista havaita kohdat, joissa organisaatio ei toimi halutulla tasolla. Samalla voidaan tunnistaa organisaation menestyksen kannalta kriittiset prosessit. Toiminnan painopistettä voidaan tarvittaessa kohdistaa kriittisiin prosesseihin, jolloin voidaan vaikuttaa eniten juuri niihin asioihin, jotka ratkaisevat koko organisaation menestyksen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 62.) Älykkäässä organisaatiossa toiminnan prosessit määritellään selkeästi. Määrittely tehdään asiakkaiden tarpeiden pohjalta, huomioiden sekä ydin- että tukiprosessit. (Sydänmaalakka 2012, 223.)

Asiakastuntemusta ei voida saavuttaa pelkästään kuuntelemalla asiakkaita, vaan asiakkaiden arvontuotanto täytyy aidosti ymmärtää. Eli se mikä hänelle on arvokasta ja millaisia tavoitteita hänellä on. Se miten voimme auttaa häntä tavoitteiden saavuttamisessa ja mikä on yleensäkin roolimme

asiakkaan elämässä. Tämän määrittelyn keskeinen osa on, että asiakkaan arvontuotantoprosessi määritellään yksityiskohtaisesti ja hänen huolet tunnistetaan. Näistä analysoidaan, kuinka organisaatio voisi auttaa asiakasta huolten poistamisessa ja miten organisaation toimintaprosessit voidaan sovittaa yhteensopivaksi asiakkaan prosessin kanssa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003,15). Myös Selin & Selin (2013, 18) pitävät yhtenä asiakaslähtöisen toiminnan kulmakivenä asiakkaan arvontuotannon ymmärtämistä. Palveluja tai tuotteita tulisi tarkastella systeemeinä ja prosesseina, jolloin näkökulma muodostuu laajemman kokonaisuuden pohjalta. Heidän mukaan asioita kannattaa tarkastella asiakkaan ja asiakassuhteen kannalta, sen sijaan, että tarkasteltaisiin vain tuotteiden ja palveluiden kautta.

3.6 Asiakaslähtöisyyden uudet suunnat

Asiakaslähtöiset toimintatavat ovat tulleet yrityksiin jo 1980 -luvulla ja sen jälkeen niitä on tutkittu ja kehitetty paljon. Tässä osiossa esitellään kaksi uutta asiakaslähtöisyyden suuntausta, jotka on laajasti todettu toimiviksi. Yhä useammat organisaatiot perustavat toimintansa asiakaskokemuksen ja palvelumuotoilun menetelmien pohjalle.

3.6.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on termi, jonka käyttö yleistyi 2000-luvun alussa. Aihealuetta on käsitelty paljon Yhdysvalloissa ja Euroopassa, mutta meillä Suomessa vain vähän. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas palveluntarjoajan toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan yksittäisistä tulkinnoista, joihin vaikuttaa myös tunteet ja alitajunta. Sen vuoksi palveluntarjoajan ei ole mahdollista täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Palveluntarjoajat voivat kuitenkin tehdä valinnan siitä, millaisia kokemuksia ne pyrkivät tuottamaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on aihealueena asiakassuhteiden johtamisen seuraaja, mutta siihen kuuluu laajempi näkökulma asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiin suhteisiin kuin edeltäjäsään. Asiakaskokemuksen johtamisesta saaduiksi hyödyiksi on eritelty useita asioita. Todettuja hyötyjä, jotka ovat varmasti tärkeitä myös ammattiliitoillekin ovat muun muassa asiakkaiden sitoutumisen vahvistuminen palveluntarjoajaan, asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, suosittelijoiden

määrän kasvu, asiakkuuden elinkaaren pidentyminen, asiakkaiden antamien kehitysideoiden lisääntyminen, henkilöstön sitoutumisen lisääntyminen, asiakaspoistuman vähentyminen, negatiivisten palautteiden vähentyminen ja uusasiakashankinnan kustannusten alentuminen. Asiakaskokemuksen johtaminen on ajattelutapa, joka huomioi kokonaisvaltaisesti kaikki organisaation osat alueet. Kaikki organisaation toiminnot ovat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. (Löytänä & Korteso 2011, 12, 13.)

3.6.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa muotoilun menetelmiä käytetään osana asiakkaalle tarjottavan kokemuksen kehitystyötä ja johtamista. Palvelumuotoilu on uusimpia poikkitieteellisiä keinoja kokemusten luomisen kehittämisessä. Palvelumuotoilussa asiakaskokemusta pyritään innovoimaan ja kehittämään muotoilun keinoin, painottaen erityisesti asiakkaan käyttökokemuksen ymmärtämistä. Palvelumuotoilulla pyritään tuottamaan käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia, selkeitä ja arvoja tuottavia odotukset ylittäviä kokemuksia. Palvelumuotoilija havainnoi asiakkaita tulkiten heidän käyttäytymistä ja tarpeita pyrkimyksenä löytää asiakkaiden tiedostamattomia tarpeita. Asiakkaat eivät usein tiedä tai osaa tunnistaa omia tarpeitaan ja parhaita ratkaisuja niihin. (sama, 118, 119.) Palvelumuotoilussa käytetään hyväksi muotoilussa kauan käytettyjä käyttäjätiedon keräämisen ja hyödyntämisen menetelmiä. Perinteisessä palvelujen kehittämisessä hyödynnetään markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta. Tällaisella tiedolla ei yleensä voida arvioida varsinaista käyttäjäkokemusta. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedoista. Palvelumuotoilun lähtökohta on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kattavassa ymmärtämisessä, jonka pohjalta luodaan palveluinnovaatioita. Palvelumuotoilussa asiakkaat osallistetaan kehitystyöhön haastamalla heidät keräämään itse tietoa ja kertomaan palvelukokemuksistaan. Palveluiden ideoinnissa ja suunnittelussa, sekä asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankinnassa käytetään useita erilaisia luovia menetelmiä. (Miettinen 2011, 21, 13, 77.)

Etenkin julkiset organisaatiot, kuten kaupungit ovat omaksumassa verkostomalleja, palvelumuotoilun käsitteitä ja toimintatapoja. Yliopistomaailmassa ollaankin kehittämässä tutkimusta ja opetussäilytyksiä, jotta tähän tarpeeseen voidaan vastata. Käyttäjakeskeisessä muotoilussa on kehitetty suuri määrä erilaisia uusia työtapoja. Empaattinen suunnittelu on yksi esimerkki lähestymistavasta, jolla pyritään tutkimaan ja ymmärtämään asioita käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman laajasti ja käyttämään ymmärrystä pohjana suunnittelulle. Visuaalisuus, käsin kosketeltavuus ja tekemisen

kautta oppiminen ovat muotoilullisen tekemisen keskiössä. Analyyttinen jäsentäminen, tulkitseva ajattelu, luova ideointi ja tekeminen kuuluvat käsi kädessä kokeileviin muotoilulle luonteviin työtapoihin. Joskus abstraktiltakin vaikuttavat asiat pyritään konkretisoimaan erilaisia visualisointeja, mallinnuksia tai prototyyppejä hyväksi käyttämällä. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 17, 75.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseen osallistui neljä SAK:n alaista ammattiliittoa, Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT, Palvelualojen ammattiliitto PAM, Rakennusliitto ja Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Haastateltaviksi valikoitui ammattiliittojen järjestötoiminnasta vastaavat henkilöt, koska he toimivat ammattiliitoissaan tässä opinnäytetyössä tutkittavien asioiden parissa. PAM:sta haastatteluun osallistui järjestöpäällikön toiveesta lisäksi myös palvelupäällikkö, koska suurena liittona heillä järjestötyöstä ja jäsenpalveluista vastaavat eri henkilöt. Tutkimukseen osallistuneet ammattiliitot eroavat toisistaan muun muassa toimialan, rakenteen ja kokonsa puolesta.

4.1 Tutkittavien ammattiliittojen esittely

Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto AKT kokoaa jäsenikseen 129 ammattiosastoa, joissa on noin 50 000 henkilöjäsentä. Jäsenet työskentelevät ahtaus-, autoliikenne-, matkailu-, säiliöauto- ja öljytuote-, huolinta- ja liikenneopetusaloilla sekä terminaaleissa ja huoltokorjaamoissa. Liitolla on Helsingissä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 11 aluetoimistoa. Ammattiliiton palveluksessa on noin 80 työntekijää. AKT:llä on edustajakokous neljän vuoden välein. AKT:ssa ei ole vaaleja, vaan ammattiosastot saavat päättää edustajansa edustajakokoukseen. Edustajakokous valitsee liitolle 40 jäsenen valtuuston ja 20 jäsenen hallituksen, joka nimeää valiokunnat jäsenineen. Valiokuntia ovat järjestö- ja koulutusvaliokunta ja nuorisovaliokunta, sekä työsuojelu- ja sosiaalivaliokunta ja viestintävaliokunta. Lisäksi on 13 ammattijaostoa, jotka käsittelevät työehtoihin liittyvät asiat viiden ne päätettäväksi hallitukseen. (AKT 2016.)

Palvelualojen ammattiliitto PAM kokoaa jäsenikseen 166 ammattiosastoa, joissa on noin 230 000 henkilöjäsentä. Sen jäsenet työskentelevät yksityisillä palvelualoilla, kuten kaupanalalla, matkailu- ja ravitsemusalalla, majoituslalla, kiinteistöpalvelualalla ja turvallisuuslalla. Liitolla on Helsingissä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 15 aluetoimistoa. Ammattiliiton palveluksessa on yhteensä noin 180 työntekijää, joista noin puolet on keskustoimistolla töissä ja loput aluetoimistoissa. PAM:ssa järjestetään liittokokousvaalit neljän vuoden välein. Liittokokous valitsee valtuustoon 50 jäsentä ja hallitukseen 15 jäsentä sekä puheenjohtajan. Hallitus nimeää valiokunnat, joita

ovat työ- ja talouselämävaliokunta, työsuojelu, tasa-arvo- ja sosiaalivaliokunta sekä nuorisovalio-
kunta. Lisäksi on sopimusala- ja valiokuntia, jotka vaikuttavat työehtoihin. (Lehikoinen 2016. Haastat-
telu 31.8.2016.)

Rakennusliittoon kuuluu 258 ammattiosastoa, joissa on noin 84 000 henkilöjäsentä. Jäsenet ovat
rakennusalan ammattityöntekijöitä, rakennustuoteteollisuuden, talotekniikka-alan ja maa ja vesira-
kennusalan työntekijöitä. Liitolla on Helsingissä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 11 aluetoimis-
toa. Ammattiliiton palveluksessa oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 94 työntekijää, joista työsken-
teli keskustoimistolla 40 ja alueilla 54. (Rakennusliitto 2016, 18, 48.) Rakennusliitossa on edusta-
jakokous neljän vuoden välein. Edustajakokousten välissä päätäntävaltaa käyttää 50 jäseninen
valtuusto ja 22 jäseninen hallitus, joka nimeää sopimusala-kohtaiset työryhmät jäsenineen. Työryh-
mät kokoontuvat sopimuskierrosten alla ja muuten tarvittaessa. Lisäksi on nuorisotyöryhmä ja ruot-
sinkiäinen työryhmä, sekä sosiaali- ja työsuojelutyöryhmä. Järjestötyöryhmä on lakkautettu, koska
koettiin, että hallitus kykenee hoitamaan tehtävät, jotka sille aiemmin kuuluivat. (Asikainen 2016.
Haastattelu 1.9.2016.)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL kokoaa jäsenikseen yli 600 yhdistystä, joissa on lähes 220
000 henkilöjäsentä. Sen jäsenet työskentelevät kunnissa ja valtiolla julkisin verovaroin tuotetuissa
yksityisissä palveluissa. Liitolla on Helsingissä sijaitsevan keskustoimiston lisäksi 13 aluetoimistoa.
Ammattiliiton palveluksessa on yhteensä noin 245 työntekijää. JHL:ssa korkeinta päätäntävaltaa
käyttää viiden vuoden välein valittava 120 jäseninen edustajisto, joka kokoontuu sääntömääräisesti
kahdesti vuodessa. Edustajisto valitsee hallitukseen 25 jäsentä. (JHL 2016. viitattu 12.10.2016.)
Lisäksi JHL:n 11 aluetoimistossa on alueryhmät, jotka käsittelevät alueellisia asioita, sekä lisäksi
myös joitain edustajiston ja hallituksen kokouksiin liittyviä asioita. Alueryhmät toimivat alueen hen-
kilöstön johdolla, mutta niillä ei ole virallista asemaa päätöksenteko-organisaationa. JHL:ssa ei ole
sopimusala- ja valiokuntia. Aiemmin on ollut neuvottelukuntia, mutta alueelliset ryhmät ovat pääosin
korvanneet ne. Nykyisin neuvottelukuntia on vain energia-alalla ja kirkon alalla. Liitossa toimii nuo-
risofoorumi, johon kuuluu 20 nuorta. Lisäksi on alueellisia nuorisosaastoja. Kummallakaan nuorisosa-
organisaatiolla ei ole virallista mandaattia, vaikka ne toimivatkin lähes virallisesti. (Strand 2016.
Haastattelu 9.9.2016.)

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen teemahaastatteluin. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti se, että tutkimusaiheesta ei löytynyt yhtään julkaistua tutkimusta. Olikin vaikeaa tietää etukäteen mihin suuntaan vastaukset asettuvat ja oli ennakoitavissa, että vastaukset tulevat olemaan monitahoisia. Myös tästä syystä päädyin haastatteluun, joka antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia lisäkysymyksiä ja esittää tilanteen vaatiessa kysymyksiä ennalta suunnitellusta järjestyksestä poiketen. Haastattelujen kohteiksi pyrin valitsemaan ammattilistoista henkilöt, joilla on mahdollisimman laaja käsitys liiton järjestötoiminnasta. Haastateltujen valintaan vaikutti osaltaan myös toimeksiantaja, joka oli haastateltaviin yhteydessä varmistaen heidän osallistumisen ennen toimeksiantosopimuksen laatimista.

4.2.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on kerätyn aineiston sisällöllinen laajuus, eikä aineiston määrä kappaleina (Vilka 2005, 109). Tutkimusaineisto voi koostua yhdestä henkilöhaastattelusta tai tapauksesta. Toisaalta se voi sisältää lukuisia haastatteluja. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kattavasti. Luonteeltaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kasataan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija pyrkii löytämään ennakoimattomia seikkoja ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Niinpä tutkimuksen lähtökohtana ei voi olla teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston tarkastelu monipuolisesti ja seikkaperäisesti. Aineiston hankinnassa pyritään käyttämään tapoja, joissa tutkittavien omat näkökulmat ja näkemykset tulee esiin. Laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään ja paljastamaan faktoja, eikä niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä. Laadulliselle tutkimukselle on myös ominaista, että tutkimuksen edetessä tutkimussuunnitelma tarvittaessa joustaa ja muuttuu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 164, 181.)

Yleensä laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää pidetään täysin erillisinä menetelminä, mutta jako ei todellisuudessa ole niin jyrkkä. Alasuutarin mukaan laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on paljon yhteneväisiä periaatteita, kuten tavoite objektiivisuuteen ja loogiseen todisteluun siten, että tutkijat nojaavat tuloksissaan havaintoaineistoonsa eivätkä omiin arvolähtökohtiinsa tai subjektiivisiin mieltymyksiinsä. Hänen mielestään laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaankin tietyssä mielessä pitää toistensa jatkumoina, eikä toisensa poissulkevinä vastakohtina.

Hän myös toteaa, että ei voida puhua laadullisesta tutkimuksesta silloin, kun litteroitu haastatteluaineisto tai muu aineisto on jälkikäteen koodattu strukturoituun muotoon ja analyysimenetelmänä käytetään pelkästään tilastollista analyysiä. Se, että aineistosta poimitaan satunnaisia havaintoesimerkkejä, ei tee näin tehdystä tutkimuksesta laadullista. Teoreettinen viitekehys määrää aineiston keräämisen muodon ja tavan, sekä analyysimenetelmän valinnan. Toisaalta myös aineiston luonne voi asettaa rajat viitekehykselle ja metodien valintaan. Teoreettisen viitekehysten ja siihen soveltuvan metodin valinta onkin tärkeä kauaskantoinen päätös. (Alasuutari 2011, 31, 32.)

4.2.2 Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Tiedonkeruumenetelmän valinnan täytyy olla perusteltua, joten haastattelua ei tule valita menetelmäksi pohtimatta sen soveltuvuutta tutkimusongelmien ratkaisuun. Haastattelu on ainoa tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suoraan vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Siitä on sekä hyötyä että haittaa. Suurimpana hyötynä pidetään aineiston keräämisen joustavuutta. Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelussa aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti vastaajia myötäillen tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastatteluaiheiden järjestystä on myös mahdollista vaihtaa tilanteen mukaan ja vastausten tulkinnan mahdollisuus on laajempaa kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 - 206.)

Teemahaastattelu on avoimen- ja lomakehaastattelun välimalli, eli puolistrukturoitu. Sille on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole selviä. Teemahaastattelu ei ole myöskään ainoastaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on ihan yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastatteluihin voi valmistautua tekemällä koehaastatteluita, joilla voi todeta kysymysten yksiselitteisyyttä ja ymmärrettävyyttä kohderyhmässä. Aineistoa kerätessä teemahaastatteluin on usein ongelmana se, että haastatteluissa mennään suoraan asiaan. Ei siis varmisteta millaisia kokemuksia ja käsityksiä vasten haastateltava puhuu tutkittavasta asiasta. Taustatiedot haastateltavasta voivatkin auttaa tutkijaa ymmärtämään haastateltavan näkökulmia syvällisemmin. (Vilkkä 2005, 109, 110)

4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kävin tekemässä haastattelut Helsingissä eri ammattiliittojen keskustoistoilla. Pyysin haastateltavia varaamaan aikaa haastattelulle kaksi tuntia. Haastattelutilaisuudet sujuivat hyvin ja vastaanotto oli hyvä kaikissa ammattiliitoissa. Haastattelutilaisuudet kestivät noin 20 minuutista reiluun tuntiin. Sovin haastatteluiden ajankohdat hyvissä ajoin puhelimitse haastateltavien kanssa, mutta kaksi ajankohdista täytyi vielä myöhemmin siirtää päällekkäisyyksien vuoksi. Ensimmäiset kolme haastattelua onnistui yhdellä käynnillä Helsingissä ja viimeinen haastattelu täytyi tehdä erillisellä käynnillä. Ennen haastatteluita lähetin haastateltaville sähköpostitse muistutuksen (liite 1) haastattelun ajankohdasta ja haastattelun pääteemat sekä tutkimuksen taustatietoja.

Haastattelukysymykset muodostettiin asiakaslähtöisyydestä edellä kappaleessa 3 esitetyn viitekehysten ja ammattiliittojen toiminnasta edellä kappaleessa 2 esitetyn tiedon pohjalta. Tarkoituksena oli tutkia, millaisia jäsenten ja henkilökunnan kuuntelujärjestelmiä ammattiliitoissa käytetään, sekä miten ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä. Haastattelukysymykset (liite 2) koostuivat kolmesta eri teemasta: yleisistä kysymyksistä, kuuntelujärjestelmiin liittyvistä kysymyksistä ja organisaation toimintaan liittyvistä kysymyksistä. Lisäksi kysymyksiin laadittiin jo etukäteen tarkennuksia, jotka esitettiin kaikille haastateltaville samalla tavalla. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kysymykset ja niiden sisältämät termit ymmärretään mahdollisimman hyvin.

Yleisillä kysymyksillä selvitettiin haastateltavien ja tutkittavan ammattiliiton taustatietoja. Kuuntelujärjestelmiin liittyvillä kysymyksillä selvitettiin ammattiliitolla käytössä olevia tapoja kerätä palautetta ja kehitysideoita, sekä millaisia tutkimuksia ammattiliitto tekee ja miten näitä kaikkia saatuja tietoja käytetään toiminnassa hyväksi. Organisaation toimintaan liittyvillä kysymyksillä selvitettiin, miten jäsenet pääsevät vaikuttamaan ammattiliiton organisaation toimintaan ja miten kuuntelujärjestelmistä kerättyä tietoa käytetään hyväksi toiminnassa. Lisäksi niillä pyrittiin saamaan selville, miten jäsenlähtöisyys näkyy organisaation toiminnassa ja organisaation tarjoamissa palveluissa.

Haastatteluaineisto litteroitiin haastattelun teemojen mukaisesti. Aineiston litterointi oli työläs ja aikaa vievä tehtävä. Oli huomioitava muun muassa haastateltavilla olevat erilaiset tavat kuljettaa keskustelua eteenpäin toistamisen, pitkienkin taukojen ja täytesanojen avulla. Litteroitavaa puhetta kertyi neljästä haastattelusta yhteensä noin 3 tuntia, joka muuttui litteroituna 16 sivuksi tiivistä tekstiä. Jätin litteroimatta keskustelun osat, jotka eivät selkeästi kuuluneet haastattelun aihealueeseen.

Luin litteroidun aineiston läpi useita kertoja, jonka jälkeen päätin jättää kaksi haastattelukysymystä vastauksineen huomioimatta tutkimustuloksissa, koska ne eivät vastanneet tutkimusongelmaan, eikä sinällään sopineet ennalta esitettyyn viitekehykseen. Nämä kysymykset koskivat liiton keskus-toimiston, alueorganisaatioiden ja osastojen työnjakoa, sekä ammattiliiton järjestämiä jäsentapah-tumia. Varsinaisessa tulosten analysoinnissa käytettiin hyväksi teemoittelun menetelmiä. Tutki-mustulokset jaettiin eri teemojen mukaan, pohjautuen haastatteluiden teemoihin. Tämän jälkeen tuloksia verrattiin eri ammattiliittojen ja viitekehyksen kesken.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Yhteneviin tutkimustuloksiin on koottu ne tulokset, jotka kaikissa ammattiliitoissa olivat hyvin samankaltaisesti järjestettyjä ja lyhyesti esitettävissä. Ne tulokset joissa oli enemmän eroja ammattiliittojen välillä ja ovat laajempia, on esitetty omien alaotsikoiden alla. Tulokset on koottu alaotsikoiden alle ammattiliittokohtaisesti.

5.1 Yhtenevät tutkimustulokset

Kaikki haastateltavat pitivät jäsenlähtöisyyttä ensiarvoisen tärkeänä ammattiliittonsa toiminnan kannalta. Sitä pidettiin kaikkein keskeisimpänä asiana toiminnassa. "Sehän on A ja O, että meillä kenttäväki päättää asioista tietyn kaavan mukaan mikä meillä on sääntöihin kirjattu" (Tuominen 2016. Haastattelu 30.8.2016). "Se on se ykkösasia, jonka vuoksi olen täällä ja jonka vuoksi teemme työtä täällä. (Uosukainen 2016. Haastattelu 31.8.2016). Jäsenet ovat yhtä kuin liitto. Pyritään tekemään sitä, minkä jäsenet kokevat tärkeäksi". (Lehikoinen 2016. Haastattelu 31.8.2016.) "Jäsenten pitää tuntea, että tämä juttu on mulle tärkeää, mä haluan tässä olla mukana. Toiminnan täytyy olla siinä mielessä jäsenlähtöistä, että ei johdeta asioita ylhäältä, vaan otetaan tunnot sieltä alhaalta" (Asikainen 2016. Haastattelu 1.9.2016). "Se on älyttömän tärkeää. Se on juuri se, mitä tänä päivänä haetaan" (Strand 2016. Haastattelu 9.9.2016). JHL:ssa jäsenlähtöisyys oli käännetty siten, että se tarkoittaa organisaation olevan aktiivinen jäsenistön suuntaan. "Jäsenlähtöisyys on hyvä termi. Me ollaan itseasiassa käännetty se siten, että jäsenlähtöisyys ei ole sitä, että jäsenet on aktiivisia meihin, vaan me ollaan aktiivisia jäsenien suhteen". (sama.) Jäsenlähtöisyys on myös määritetty JHL:n strategiassa liiton toiminnan arvoksi. Muilla liitoilla sitä ei näin suoraan ole mainittu toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa, mutta jollain tasolla se kuitenkin niissäkin nousee esille. Kaikissa tutkituissa ammattiliitoissa johdon jäsenlähtöisyys nähdään pääosin siten, että johto kiertää säännöllisesti eri tilaisuuksissa jäsenistön keskuudessa. PAM:ssa johto myös selkeästi koetaan sovittujen asioiden määrätietoisena alullepanijana sekä kannustajana ja esimerkin antajana.

Nuorisotoiminta korostui erityisen tärkeäksi kaikissa tutkituissa ammattiliitoissa. Haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että nuorisotoimintaan ja nuorten rooliin oli panostettu. Erityisesti Rakenusliitossa nuorten rooli oli otettu huomioon ja se nousi useasti esille haastattelussa. "Nuorisopuoli on oma lukunsa. Meidän hallinto on nähnyt, ei pelkästään fraasina, että nuorissa on tulevaisuus,

vaan ihan aidosti. Että pystytään säilyttämään ammattiliitto vahvana, niin meidän pitää käyttää nuorisotoimintaan määrärahoja keskimääräistä enemmän”. (Asikainen 2016. Haastattelu 1.9.2016.)

Ammattiliiton toimintaa ohjaavat toimintasuunnitelmat laaditaan vuosittain hyvin saman kaavan kautta kaikissa liitoissa. AKT on poikkeus, koska heillä otetaan jo valmisteluvaiheessa jäsenet mukaan suunnitelman laatimiseen valiokunnassa.

Itse vedän sellaista valiokuntaa kuin järjestö- ja koulutusvaliokunta, johon on valittu jokaiselta aluetoimistoalueelta yksi henkilö vähintäänkin. He tuovat kentän tunnot neljä kertaa vuodessa järjestö- ja koulutusvaliokuntaan ja sen perusteella sitten tehdään esityksiä AKT:n hallitukselle toimintasuunnitelmaan järjestö- ja koulutuspuolen osalta. (Tuominen 2016. Haastattelu 30.8.2016.)

Muissa tutkituissa ammattiliitoissa toimintasuunnitelmat viedään hallintoelimille päätettäväksi ja muokattavaksi pääosin henkilökunnan valmistelemana. Missään tutkituista ammattiliitoista ei ole käytössä erillisiä palkitsemisen tai kannustamisen järjestelmiä, lukuun ottamatta pieniä muistamista tai huomioimista, jotka sinällään kuuluvat hyvään esimiestyöhön.

5.2 Palautteen keräämisen järjestelmät

AKT:lla palautetta ja kehitysideoita kerätään pääosin valiokuntien kautta. Valiokunnat ovat henkilöjäsenistä koostuvia liiton hallintoelimiä. Henkilöstön kesken AKT:ssa kokoonnutaan kuukausittain järjestö- ja koulutusasioiden kehittämiseksi ja aluetoimitsijat oman toimintansa kehittämiseksi puolivuositain.

PAM:n jäsenille on ollut jo yli kymmenen vuotta käytössä avoin palautekanava netin kautta. Sinne tuleva palaute ohjataan eteenpäin oikeille vastuuhenkilöille. Palautetta otetaan vastaan myös sähköpostitse. Kriittiset tai muuten merkittävät palautteet käydään aina läpi palautteen antajan kanssa henkilökohtaisesti. Valtakunnallisessa puhelinpalvelussa on automaattinen palautejärjestelmä, joka lähettää satunnaisotannalla osalle soittajista tekstiviestitse palautekyselyn. Tähän palautekyselyyn vastanneista tyytymättömistä pääosalle soitetaan henkilökohtaisesti. Tästä järjestelmästä on saatu paljon hyvää palautetta ja hyviä kehityskohteita PAM:n toimintaan. Aluetoimistoissa on aikaisemmin ollut käytössä ”hymynaama” painikkeet, joilla on voinut antaa palautetta. Ne jätettiin pois, kun tulokset alkoivat toistua liiaksi, eikä niistä sen vuoksi enää saatu haluttua hyötyä. Työeh-

toasioihin on myös jo pilotoitu ja tulossa palautejärjestelmä. Sillä kerätään tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä saatuun palveluun ollaan oikeusapuun johtaneissa ja yksinkertaisemmissa erimielisyysasioissa. PAM:lla on käytössä automaattinen ensijäsenkysely, jolla kysytään kolme kuukautta jäsenenä olleilta kokemuksia liittymisprosessista ja liittymisen motiiveista. Ensimmäisen jäsenyydensa aikana eronneille lähtee automaattisesti kysely, jonka tuloksia seurataan säännöllisesti. Vuoden jäsenyyden jälkeen on toinen kysely, jolla selvitetään palveluita käyttäneiden tyytyväisyyttä. Vastauksista on saatu tärkeää tietoa toiminnan ohjaamiseksi. Näiden lisäksi PAM:ssa tehdään jäsenkyselyitä, joissa tiedustellaan lähinnä substanssiasioita, mutta myös palveluihin liittyviä asioita. Kysytään palautetta myös siitä, miten työehtoasioita tai muita yhteiskunnallisia kysymyksiä on hoidettu ja tehdään myös paljon tilannekohtaisia kyselyjä. Henkilöstön sisäistä idea- tai palautejärjestelmää ei ole, vaan kehittäminen tapahtuu esimiestyön kautta. Aiemmin henkilöstöllä oli käytössä palautelaatikkosysteemi, mutta se todettiin tarpeettomaksi, kun sen kautta tulevat asiat oli helppo järjestää myös esimiestyön kautta. Esimiestyötä on tarkoituksellisesti pyritty järjestämään siten, että se kannustaa ja tukee sitä, että jokainen uskaltaa sanoa ja ottaa asioita esille. PAM:ssa pyritään saamaan myös suoraa palautetta aktiiveilta erilaisissa tapahtumissa. Niitä ei erikseen järjestelmällisesti kuitenkaan raportoida. Järjestämistyön yhteydessä tosin kerätään tietoa asioista, joista tehdään selkeä viikkoraportti.

Rakennusliitossa kerätään työehdoista ja koulutuksista palautetta. Työehtoihin liittyviä palautteita ja ideoita kerätään sähköpostitse neuvottelukierrosten alla. Työehtoihin liittyen toki myös kokoonnutaan säännöllisesti. Henkilöstön kesken ideointi tapahtuu eri yksiköiden ja tiimien sisällä sekä niiden kesken.

JHL:ssa ei ole juurikaan käytössä työkaluja palautteen ja ideoiden keräämiseen. Palautetta saadaan pääasiassa sähköpostitse. Tarkoituksena on kysellä ja kuunnella jäseniä, mutta tietoa ei raportoida mitenkään erityisesti. Koulutuksista kerätään palautteita ja lisäksi järjestämishankkeen yhteydessä kerätään raportteihin jäsenistöltä tulleita asioita, mutta ne eivät välttämättä ole niinkään palautteita.

5.3 Tutkimustoiminta

AKT ei tee tai teetä juurikaan tutkimuksia. Ammattiliiton lehden sisällön tarpeenmukaisuudesta tehtiin tutkimus muutama vuosi sitten. Muita tutkimuksia ei ole viime vuosina tehty.

PAM:lla on paljon tutkimustoimintaa ja heillä on sitä varten oma yksikkönsä. Viestintään liittyvissä tutkimuksissa käytetään usein myös ulkopuolisia palveluita. Perusjäsentutkimuksen lisäksi tehdään paljon perustoimintaan liittyvää tutkimusta. On tehty myös toimialaan liittyvää tutkimusta, esimerkiksi vähittäiskaupasta. Lisäksi tehdään tutkimuksia muun muassa suhdanteista, maahanmuutosta, taskutilastoa ja vetovoimabarometriä. Järjestötutkimuksia tehdään säännöllisesti edustajistokausittain. Lisäksi PAM tekee osa-aikaisuustutkimuksia, luottamushenkilöselvityksiä ja harmaaseen talouteen liittyvää tutkimusta. PAM tekee myös tietoisesti paljon tutkimuksia, joita voidaan käyttää pohjana yhteiskuntavaikuttamisessa. Sisäisestä toiminnasta tehdään myös paljon sisäistä tutkimusta. Näiden lisäksi on lehden lukijatutkimukset, verkkosivujen kehittämiseen liittyvät tutkimukset ja säännölliset imagotutkimukset, sekä jäsenpotentiaalitutkimukset ja järjestäytymiseen liittyvät tutkimukset. Nuorisojäsenille kohdistettuja suppeampia kyselyjä ja selvityksiä on tehty välillä eri teemoista. Sisäisestä toiminnasta tehdyt tutkimukset ovat vain omaan käyttöön, mutta useimpiin muihin tehtyihin tutkimuksiin voi tutustua PAM:n verkkosivuilla.

Rakennusliitossa tehdään vähän tutkimustoimintaa. Viime vuosina on tehty kahden vuoden välein tehtävä laaja jäsenkysely, jossa on huomioitu muun muassa jäsenkiinnittyvyys, jäsenpalvelut ja työttömyyskassa. Nuorisotoimintaan liittyvää tutkimusta on jonkin verran ja se on pääosin oppilaskäytön kontaktointiin liittyvää.

JHL tekee vähän tutkimustyötä. Keskeisimpänä on aktiivibarometrit, joita tehdään säännöllisesti muutaman vuoden välein. Ne on todettu toimiviksi ja niiden pohjalta tehdään linjauksia ammattiliiton toimintaan. Lisäksi tällä vuosikymmenellä on tehty laaja nuorisotutkimus ja kahden vuoden välein jäsenenäni -tutkimuksia, joilla kartoitetaan jäsenten mielipiteitä ja tunteja. JHL:n tutkimustoiminta ei ole haastateltavan mukaan kovin systemaattista.

5.4 Kerätyn tiedon jakaminen

AKT:ssa ei ole juurikaan kerättyä tietoa, koska ei ole myöskään kuuntelujärjestelmiä.

PAM:ssa kuuntelujärjestelmistä saatua tietoa jaetaan eri tilaisuuksissa tarkoituksenmukaisissa ryhmissä, riippuen asiasisällöstä. Lisäksi tieto on saatavilla liiton intrassa. Palautejärjestelmistä saatu tieto kootaan myös vuosiraportteihin. Niitä käydään läpi sen henkilöstön kanssa, jota asia koskee.

Muille tieto on saatavilla intrassa. Suoraan johonkin yksikköön kohdistuvat palautteet annetaan yksikön esimiehelle tiedotettavaksi eteenpäin. Joskus annetaan myös yksilöllistä palautetta työntekijöille, jos se katsotaan tarpeelliseksi esimerkiksi taitojen kehittämisen vuoksi. Joidenkin tutkimusten tulokset ovat vain pienemmän joukon, kuten johdon tiedossa.

Rakennusliitossa tutkimuksista saatua tietoa jaetaan valtakunnallisissa henkilöstön tapaamisissa ja aluevastaavia sekä hallintoa tiedotetaan erikseen. Henkilöstön koulutuksissa pyritään huomioidaan tutkimuksissa esille nousseita tarpeita ja tarvittaessa liittoon rekrytoidaan osaamista.

JHL on käyttänyt aktiivibarometreista saamaansa tietoa muun muassa liittostrategian työkaluna. Sen avulla on määritetty, mikä JHL on ja miten toimintaa tulisi suunnata. Tietoa tutkimustuloksista on jaettu laajasti hallinnolle ja lisäksi liiton tiedotuskanavia hyödyntäen jäsenistölle.

5.5 Segmentointi

AKT:ssa nuoret on selkeä kohderyhmä, joka huomioidaan toiminnassa omana ryhmänä. Työmarkkinoiden käytettävissä olevat jäsenet ovat etusijalla toiminnassa. Liitto tuottaa myös ruotsinkielistä materiaalia ja palveluita. Maahanmuuttajat on huomioitu lähinnä ammattiosastotasolla.

PAM segmentoi hyvin tarkoituksenmukaisesti jäseniä eri kohderyhmiin. Alle kolme vuotta jäsenenä olleet segmentoidaan niin sanotuiksi ensijäseniksi. Palveluita pyritään kehittämään siten, että jäsenkiinnittyvyys saadaan mahdollisimman korkeaksi tässä kohderyhmässä. Toinen erityisryhmä on niin sanottu PAM+ jäsenet, joihin kuuluu kaikki aktiivit, luottamushenkilöt ja osastoaktiivit. Sen lisäksi on perusjäsenet, joiden raja PAM+ jäseniin on usein hyvin häilyvä. Osa kuuluu välillä toiseen ryhmän ja välillä toiseen. Palveluilla ja järjestämistyöllä pyritään siihen, että mahdollisimman monet siirtyisivät PAM+ jäseniksi. Maahanmuuttajat ja esimiesjäsenet ovat myös erityisesti huomioon otettavia jäsenryhmiä. Maahanmuuttajien kiinnittäminen jäseniksi vaatii erilaista työtä, kuten esimerkiksi kielikoulutusta. Esimiesjäsenet on erikseen mainittu myös liiton strategiassa. Mitä paremmin heillä on työehtoasiat ja työpaikan pelisäännöt hallussa, sitä paremmin työpaikalla jäsenten asiat ovat. Nuoret jäsenet ovat myös erityisen tärkeä ryhmä ja lisäksi opiskelijajäsenet ovat oma ryhmänsä. Jokaiselle segmentille on oma vastuhenkilö, joka vastaa siitä, että asiat toimivat ja kehittyvät.

Rakennusliitossa luottamushenkilöiden koulutus on keskiössä. Luottamushenkilöitä pyritään tukemaan eniten. Nuorisotyö on toinen selkeä kohderyhmä. Nuoria kuuntelemalla ammattiliittoa halutaan uudistaa.

JHL:ssa ei tietoisesti segmentoida jäseniä eri kohderyhmiin.

5.6 Palveluprosessien jäsenlähtöisyys

AKT:ssa aluetoimistotasolla suunnitellaan toimintaa pääosin itsenäisesti aluekokouksissa, joissa on ammattiosastojen aktiiveja mukana. Aluetoimitsija on organisaation tärkein toimitsija, koska hän suunnittelee toimintaa yhdessä osastojen kanssa. Jäsenlähtöisyys pyritään siis huomioimaan aktiivijäsenten kautta.

PAM:ssa hiljattain toteutetun organisaatiomuutoksen yksi päätarkoitus oli se, että prosessit voidaan rakentaa jäsenlähtöisiksi. Uudistuksen yhteydessä organisaation eri osiin jakautuneet jäsenasiat koottiin yhden henkilön alaisuuteen. Keskustoimiston ja aluetoimistojen henkilökunnasta koostuva ratkaisuryhmä pyrkii huolehtimaan siitä, että palvelut järjestetään siten, että palvelu toimii samalla tasolla jokaisessa organisaation osassa. Palvelumuotoilun keinot otettiin PAM:ssa käyttöön pari vuotta sitten toteutetussa ammattiosastojen kehittämiseen tähdänneessä pilottihankkeessa, jossa uusia jäseniä osallistettiin suunnitteluun mukaan. Palveluprosesseja ryhdyttiin kehittämään ammattiosastoihin jäsenten tarpeiden pohjalta. Järjestämistyön mallit on myös rakennettu palvelumuotoilun keinoja hyväksi käyttäen. Jäsenpalveluita ollaan uudistamassa ja samalla käydään läpi kaikki palvelulupaukset osa-alueittain. Ne pohjautuvat pääosin jäseniltä saatuun palautteeseen ja tutkimuksiin. Palvelumuotoilun menetelmiä ollaan tuomassa ammattiosastojen lisäksi myös kaikkeen organisaation muuhunkin toimintaan.

Rakennusliitossa koulutus on tärkeässä roolissa. Jäsenlähtöisyys pyritään näin huomioimaan pnostamalla henkilöstön osaamiseen. Rakennusliitossa koulutetaan erityisesti aluetoimitsijoita. Lisäksi on ollut laaja koulutusprojekti osastoille.

JHL:ssa ei ole erityisesti huomioitu prosessien jäsenlähtöisyyttä. Toiminnassa keskitytään hyvin pitkälle siihen, että palvelee yhdistyksiä, jotka palvelevat jäseniä. Eli jäsenlähtöisyyteen pyritään yhdistysten toiminnan kautta.

5.7 Työehtosopimusneuvottelut

AKT:ssa työehtosopimusneuvotteluissa on mukana jäsenten edustajana ammattijaoston puheenjohtaja. Muutosesitykset kerätään pääosin ammattiosastoista ja niitä käsitellään ammattijaostoissa.

PAM:ssa työehtosopimusneuvottelut käydään pääsääntöisesti toimistovetoisesti ilman jäseniä. Jäsenet määrittelevät neuvotteluiden linjan sopimuslavalaliokuntien kautta. Sopimuslavalaliokunnat ovat koko prosessin ajan määrittelemässä linjaa. Sopimuslavalaliokunnille tulee esityksiä työehtosopimusmuutoksista lähinnä osastoista, mutta nykyisin jokaisella jäsenellä on aloiteoikeus työehtasioihin.

Rakennusliitossa laajemmilla sopimuskierroksilla työehtosopimusneuvotteluissa on mukana jäsenten edustajat enemmistönä. Ideoita työehtosopimusmuutoksista kerätään sähköisellä kyselyllä kaikilta varsinaisilta jäseniltä. Työehtoasioita suunnittelemaan kutsutaan koolle tarvittaessa myös maakokous, joka kokoaa 500 – 600 aktiivia.

JHL:n työehtosopimusneuvotteluissa ei ole jäseniä mukana, vaan neuvottelut käydään liiton henkilöstön toimesta. Jäsenet voivat vaikuttaa työehtosopimusneuvotteluiden tavoitteisiin ja tuoda ideoita neuvotteluihin, ennen neuvottelukierroksia, alueorganisaation ja yhdistysten kautta. Myös edustajistoon voi tuoda työehtosopimusaloitteita, jotka siirretään neuvottelupöytään.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kuuntelujärjestelmiä ammattiliitoissa käytetään ja miten ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä. Tavoitteisiin päästiin analysoimalla haastatteluaineisto ja vertaamalla sitä viitekehyksessä esitettyyn teoriaan. Tuloksina voidaan todeta, että tutkituissa ammattiliitoissa on käytössä lukuisia erilaisia kuuntelujärjestelmiä, mutta vain osa liitoista hyödyntää ja käyttää niitä laajemmin. Lisäksi voitiin todeta, että ammattiliitojen organisaatioiden toimintatavoissa ei havaittu selkeitä esteitä jäsenlähtöisyydelle. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että tutkittujen ammattiliittojen välillä on samankaltaisuuksia, mutta myös merkittäviä eroja. Selkeimmät erot löytyvät, segmentoinnista, kuuntelujärjestelmien käytön laajuudesta ja jäsenten roolista työehtosopimusneuvotteluissa. Tarkka analyysi siitä, kuinka hyvin ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä, vaatisi laajempaa tutkimusta. Tälöin tulisi haastatella muitakin kuin järjestötoiminnasta vastaavaa henkilöä ja haastatteluiden lisäksi tulisi harkita myös muita menetelmiä.

Palvelualojen ammattiliitto PAM erottui selkeästi muista ammattiliitoista. Sen toiminnassa oli eniten tutkimuksen viitekehysten mukaisia asiakaslähtöisyyden elementtejä. PAM:lla oli paljon kuuntelujärjestelmiä ja myös edellytyksiä käyttää niistä saatua tietoa toiminnan kehittämiseksi. Heillä oli selkeästi määritelty mitä tiedolla tehdään ja mikä osa tiedosta jaetaan kenelle, miten ja missä yhteydessä. Haastattelun perusteella PAM:ssa päätökset perustuvat pääosin tutkittuun tietoon ja faktoihin, ei arvioihin ja oletuksiin. PAM:ssa työehtosopimusneuvottelut käydään kuitenkin pääosin toimistohenkilökunnan toimesta, ilman jäsenten mukana oloa. Työehtosopimukset ovat tärkein tuote, jonka ammattiliitto tarjoaa jäsenilleen. Toisaalta PAM:lla on tutkimuksen mukaan käytössä eniten tutkittua tietoa jäsenten tarpeista ja käytössä myös keinoja kysyä jäseniltä nopeasti mielipiteitä esimerkiksi juuri tärkeistä työehtosopimusasioissa. PAM:ssa jäsenten segmentointi oli tutkituista liitoista kaikkein selkeintä ja tavoitteellisinta. PAM:ssa palveluprosesseja rakennettiin selvästi huomioiden jäsenet. PAM:ssa on myös otettu menestyksellä käyttöön palvelumuotoilun menetelmiä ammattiosastojen toiminnan kehittämisessä. Samoja menetelmiä on tarkoitus jatkossa käyttää myös ammattiliiton muussakin toiminnassa.

Tutkimus antoi hyvän käsityksen liitoissa käytössä olevista kuuntelujärjestelmistä. PAM:lla on käytössä lukuisia erilaisia järjestelmiä palautteen ja ideoiden keräämiseen. Ne koetaan tärkeäksi

osaksi PAM:n toiminnan ohjaamista ja suunnittelua. Uusia järjestelmiä ollaan myös ottamassa käyttöön nykyisten lisäksi. Muissa tutkittavissa ammattiliitoissa palautteita ja kehitysideita kerätään pääasiassa hallintoelinten jäseniltä, sekä lisäksi koulutustoiminnasta. PAM erottuu edukseen myös tutkimustoiminnan osalta. PAM tekee monipuolista tutkimustyötä ja monin verroin enemmän kuin muut tutkimukseen osallistuneet ammattiliitot yhteensä. PAM:ssa tehdään lisäksi myös paljon ammattiliiton toimialoihin liittyviä ja liiton yhteiskuntavaikuttamista tukevia tutkimuksia. Rakennusliitto ja JHL tekevät tutkimustoimintaa vähän, AKT ei juuri lainkaan. Kuviossa 6 on esitetty tutkituissa ammattiliitoissa havaittuja kuuntelujärjestelmiä.

| Palautejärjestelmät | Tutkimustoiminta |
|---|--|
| Hallintoelimistä kerättävät ideat ja palautteet | Liiton lehden kehittämiseen liittyvät tutkimukset |
| Koulutustapahtumista kerättävät palautteet | Verkkosivujen kehittämiseen liittyvät tutkimukset |
| Työehtoihin liittyvät ideat ja muutosesitykset | Nuorisotoimintaan liittyvät tutkimukset ja kyselyt |
| Yleinen palautekanava liiton verkkosivuilla | Toimialaan liittyvät tutkimukset |
| Yleinen palautekanava sähköpostitse | Järjestötutkimukset |
| Puhelinpalvelun automaattinen palautejärjestelmä | Imagotutkimukset |
| Palautepainikkeet aluetoimistolla | Säännölliset jäsenkyselyt |
| Palautejärjestelmä työehtoasioiden hoidosta | Taskutilastot |
| Monivaiheinen kyselyjärjestelmä uusille jäsenille | Luottamushenkilötutkimukset |
| Suora palaute jäseniltä kasvotusten | Harmaaseen talouteen liittyvät tutkimukset |
| Eronneille jäsenille tehtävät kyselyt | Yhteiskuntavaikuttamisen tueksi tehdyt tutkimukset |
| | Suhdanteisiin liittyvät tutkimukset |
| | Maahanmuuttoon liittyvät tutkimukset |
| | Osa-aikaisuustutkimukset |
| | Sisäisestä toiminnasta tehdyt tutkimukset |
| | Jäsenpotentiaalitutkimukset |
| | Muut järjestäytymiseen liittyvät tutkimukset |
| | Aktiiville suunnatut tutkimukset |
| | Työehtoasioihin liittyvät tutkimukset |
| | Yksittäisiin tilanteisiin liittyvät kyselyt |

KUVIO 6 Kuuntelujärjestelmien käyttö tutkituissa ammattiliitoissa

PAM erottui edukseen muista tutkituista ammattiliitoista myös kuuntelujärjestelmistä saadun tiedon jakamisessa, sekä segmentoinnissa. PAM:ssa tietoa jaettiin hyvin monipuolisesti, suunnitelmallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Myös Rakennusliitossa ja JHL:ssa tietoa jaettiin tarkoituksen mukaisesti, mutta PAM:ssa monipuolisimmin, joka toisaalta johtuu osittain siitä, että PAM:ssa kerättyä tietoa on moninkertainen määrä muihin liittoihin verrattuna. AKT:ssa kerättyä tietoa ei juuri ollut

jaettavaksi. PAM:ssa segmentoidaan tietoisesti jäseniä selkeisiin kohderyhmiin ja kohderyhmille on myös nimetty omat vastuuhenkilöt. Mielenkiintoinen yksityiskohta oli esimerkiksi se, kuinka ensijäsenten motiiveja ja mielipiteitä tutkitaan monivaiheisesti. Lisäksi PAM huomioi toiminnassaan erikseen kaikki aktiivit, maahanmuuttajat ja esimiesjäsenet. Muissa ammattiliitoissa segmentointi ei vaikuttanut olevan niin monipuolista ja tietoista. Rakennusliitossa luottamushenkilöt oli nostettu omaksi tärkeäksi kohderyhmäksi. JHL:ssa ei tietoisesti segmentoida jäseniä, mutta myös siellä kuten kaikissa tutkituissa ammattiliitoissa, nuoria jäseniä pidettiin erityisen tärkeänä kohderyhmänä. AKT:ssa työmarkkinoiden käytössä olevat jäsenet ovat etusijalla.

Palveluprosessien jäsenlähtöisyydessä ja työehtosopimusneuvotteluiden käytännöissä oli selkeitä eroja tutkittujen liittojen välillä. PAM:ssa palveluprosesseja oli ajateltu jäsenten näkökulmasta usein eri tavoin. Se oli huomioitu muun muassa aiemmin tehdyssä organisaatiomuutoksessa, ammattiosastojen toiminnan kehittämisessä ja tulevaisuudistuksissa. PAM:n jäsenpalveluita ollaan päivittämässä ja uudistamassa, samalla on tarkoitus käydä läpi kaikki jäsenpalveluihin liittyvät tavoitteet ja palvelulupaukset, jotka perustuvat pitkälti saatuun palautteeseen ja tutkimuksiin. Muissa tutkituissa liitoissa palveluprosessien jäsenlähtöisyyttä ajateltiin eri tavalla, kuten henkilöstön osaaamisen, aktiivien tietämyksen ja yhdistysten toiminnan kautta. Työehtosopimusneuvotteluiden käytännöissä oli myös selkeitä eroja. Rakennusliitto oli ainoa, jossa jäsenet ovat yleensä enemmistönä neuvotteluissa. AKT:lla neuvotteluissa on mukana aina yksi jäsen ja muissa liitoissa neuvotellaan pääosin tai kokonaan liiton henkilökunnan toimesta.

7 POHDINTA

Tutkimuksessa selvitettiin ammattiliittojen jäsenlähtöisyyttä liikelouden asiakaslähtöisyyden teorioiden pohjalta. Mielestäni viitekehyksessä esitellyt liikelouden teoriat asiakaslähtöisyydestä soveltuvat mainiosti ammattiyhdistyksiin. Tätä näkemystä tukee hyvin myös se, että tutkittujen ammattiliittojen toiminasta löytyi lukuisia viitekehyksessä esitettyjä asiakaslähtöisyyden elementtejä. Ammattiliitoissa kerätään tietoa jäsenten tarpeista ja näkemyksistä tässä tutkimuksessa mainittujen menetelmien lisäksi myös hallintoelimien, kuten johtokuntien, valiokuntien, hallituksen, valtuuston ja edustajiston toiminnan kautta. Jäsenillä on määräjain mahdollisuus pyrkiä myös itse hallintoelimiin tai vaikuttaa siihen ketkä tulevat valituiksi. Tätä ei erityisesti huomioitu tässä tutkimuksessa. Omien kokemusteni pohjalta kuitenkin totean, että eri hallintoelinten toiminasta saatua tietoa jäsenistä, ei voi verrata toimivista kuuntelujärjestelmistä suoraan jäseniltä saatuihin tietoihin. Toimivilla kuuntelujärjestelmillä voidaan muodostaa oikea-aikaisesti suora yhteys juuri haluttuihin jäseniin ja selvittää tarvittavia asioita. Hallintoelimissä olevat edustajat edustavat jotain jäsenryhmää, eikä heillä välttämättä ole tarkempaa käsitystä edustamiensa jäsenten ajatuksista. Tällöin on mahdollonta tuoda esille jäsenten näkemyksiä. Hallintoelinten kokousten byrokratia voi myös estää sen, ettei hallintoelimissä ole mahdollisuutta kovin laajasti tuoda esille jäsenten haluamia asioita. Voi olla myös niin, että asiat on hyvin pitkälle valmisteltu hallintoelinten kokouksiin, eikä niihin enää kokouksessa voi tehdä kuin pieniä muutoksia.

JHL oli ainoa ammattiliitto, jonka strategiassa tai muussa toimintaa ohjaavassa asiakirjassa jäsenlähtöisyys oli nostettu erityiseen rooliin, yhdeksi ammattiliiton arvoista. Sen vuoksi odotukseni JHL:n suhteen olivat ennalta korkealla. JHL:n toiminta ei kuitenkaan ollut tutkimustulosten pohjalta erityisen jäsenlähtöistä verrattuna tutkimuksen muihin ammattiliittoihin ja arvioituna tämän tutkimuksen näkökulmasta. JHL:ssa ei ole käytössä juurikaan jäsenten kuuntelujärjestelmiä ja työehtosopimukset neuvotellaan toimitsijoiden toimesta. JHL:ssa jäsenlähtöisyys ymmärrettiin ainakin osittain siten, että ammattiliiton tulee olla aktiivinen jäseniä kohtaan. Itse näen jäsenlähtöisyyden siten, että jäsenlähtöisellä ammattiliitolla on käytössä menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla se saa kerättyä tietoa suoraan jäseniltä. Jäsenlähtöinen ammattiliitto siis luo jäsenille selkeät toimivat keinot kertoa ammattiliitolle suoraan ja välillisesti tietoa, jonka pohjalta ammattiliiton toimintaa voidaan kehittää. Jäsenlähtöisen ammattiliiton täytyy tietenkin olla aktiivinen myös jäsenten suuntaan, sekä osata huomioida jäsenten tarpeiden lisäksi myös omat tarpeensa. Sillä täytyy myös olla edellytykset käyttää hyödyksi keräämäänsä tietoa toiminnassaan.

Opinnäytetyö eteni hyvin alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Tosin työ eteni sykleittäin, eikä jakautunut aivan niin tasaisesti aikataulun sisällä, kuin tutkimussuunnitelmassa arvioin. Koska tutkittujen ammattiliittojen keskustoimistot sijaitsevat Helsingissä, asetti haastatteluiden tekeminen siellä pienen haasteen. Haastatteluiden ajankohtien sovittelu samalle viikolle teetti työtä ja yhden haastattelun jouduinkin lopulta tekemään toisella viikolla erillisellä käynnillä. Haastattelut itsessään sujuivat mielestäni hyvin ja vastaanotto jokaisessa liitossa oli todella hyvä. Näkemykseni mukaan kaikki haastatellut ymmärsivät kysytyt asiat. Haastatteluiden kestot vaihtelivat paljon, joka johtui mielestäni pääosin kysyttyjen asioiden laajasta tai vähäisestä esiintyvyydestä liitoissa ja toisaalta haastateltavien tavasta vastata kysymyksiin suoraan tai hyvinkin kaukaa kierrellen. Tutkimukseen olisi voinut näin jälkikäteen ajateltuna ottaa mukaan useampiakin ammattiliittoja. Esimerkiksi kaksi lisähaastattelua ei olisi lisännyt työn määrää kohtuuttomasti, olettaen että haastatteluiden ajankohdat olisi saanut sovittua sujuvasti. Tällöin tulokset olisivat myös olleet hieman laajempipohjaisia. Olen kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen toteutukseen tehdyssäkin laajuudessa.

Yllätyin siitä, kuinka eri tavoilla ammattiliitot ottavat huomioon jäsenlähtöisyyden ja kuinka vähän ammattiliitot tekevät haastatteluiden perusteella yhteistyötä toistensa kanssa järjestö- ja jäsenpalveluiden osa-alueella. Kaikki haastateltavat toivat selkeästi esille, ettei haastattelussa esille nouseet asiat ole mitään erityisiä salaisuuksia. Pohdinkin, että miksi etenkin saman keskusjärjestön alla toimivat ammattiliitot eivät voisi jakaa aktiivisemmin tietoa toisilleen toiminnan kehittämisen perusteiksi. Jos ammattiliitoille luotaisiin mahdollisuus säännöllisesti oppia toisiltaan erilaisia hyviksi ja huonoiksi havaittuja jäsenten huomointiin liittyviä menettelytapoja, voisivat ne oppia merkittävästi toisiltaan ja osaaminen lisääntyisi kaikissa liitoissa. Tämä olisi varmasti koko ay-liikkeen etu.

SAK:n edustajakokous päätti kesäkuussa 2016 pitämässään kokouksessa järjestämiskeskuksen perustamisesta. Keskukseen tarkemmasta roolista ja tehtävistä ei ole vielä tiedotettu tarkemmin, joten asia lienee vielä työn alla. Oletettavaa kuitenkin on, että keskus keskittyy pääosin ammattiliittojen jäsenhankintatyön tukemiseen. Tätä oletusta tukee myös SAK:n vuosien 2016 – 2020 tavoiteohjelman kirjaus järjestämiskeskuksesta. Kappale jossa järjestämiskeskus mainitaan, on otsikoitu ”Keskeisintä on työntekijöiden liittyminen liittoon”. (SAK 2016c, 9.) Tutkimustulosten pohjalta pohtisin kuitenkin, että voisiko keskuksella olla järjestämistyön lisäksi myös laajempi rooli järjestö- ja jäsenpalvelutyön osa-alueelle, tai kannattaisiko harkita erillistä toimielintä. Jos ammattiliitoilla ei ole käytössä riittävästi keinoja ja osaamista nykyisten jäsenten ymmärtämiseen, niin uusien jäsenten hankkiminen on mielestäni vain lyhytaikainen ratkaisu.

Jäsentelen asioita usein metaforamaisten vertausten kautta, joten kuvailen näkemystäni ammattiliittojen tämän hetkisestä haasteesta vertaamalla ammattiliittoa ihmiskehoon. Vertauksessa jäsenet ovat verta, joka kulkee ammattiliiton verisuonissa mahdollistaen organisaation toiminnan. Nyt vaikuttaa siltä, että ay-kentässä suurimmaksi ongelmaksi nähdään se, että jäsenet vähenevät. Vaikuttaa myös siltä, että ongelmaa pyritään pääosin korjaamaan tehostamalla jäsenhankintaa. Jos kyse olisi ihmiskehosta, joka vuotaa jostain syystä verta, niin ensisijaisesti pyrittäisiin löytämään syy verenvuodolle, jotta se voidaan korjata. Ihmiskehoon voi myös pyrkiä vain lisäämään verta, mutta se ei todennäköisesti saisi kehoa tervehtymään. Jos varsinaista syytä ei korjata, voi myös helposti käydä niin, että verenvuoto vain kiihtyy.

Tutkimuksen valmistuttua heräsi myös kysymys, että miten ammattiliitto voisi kyetä uusiutumaan riittävän nopeasti, jos se ei tunne kattavasti jäsenten ajatuksia ja tarpeita. Ammattiliittojen toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen nopeasti, näenkin että siihen pystytään vastaamaan vain siten, että ymmärretään mahdollisimman tarkasti jäsenten ajatuksia, motiiveja ja niiden muutoksia. Jäseniä vartenhan ammattiliitot on kuitenkin perustettu. Mielestäni PAM oli tutkituista ammattiliitoista ainoa, jolla oli niin kattavasti tietoa jäsenten ajatuksista ja motiiveista, sekä tahtoa ja kykyä toimia tiedon pohjalta, että edellytykset vastata toimintaympäristön muutoksiin ovat erinomaiset.

Tutkimustulosta ei voida yleistää kaikkiin ammattiliittoihin, koska tutkimukseen osallistui vain neljä ammattiliittoa. Keskusjärjestöjen verkkosivujen mukaan Suomessa on kolmen keskusjärjestön alaisuudessa yhteensä 74 ammattiliittoa (Akava 2016; SAK 2016a; STTK 2016). Tutkimukseen osallistuneet ammattiliitot ovat kaikki merkittäviä toimijoita ja suurimpien SAK:n liittojen joukossa, edustaen yhteensä selvästi yli puolta koko SAK:n alaisten ammattiliittojen jäsenistä. Siitä näkökulmasta tulos antaa vähintäänkin selkeän syyn laajempaan tutkimukseen. Enimmillään voidaan olettaa, että kehitettävää löytyy muistakin ammattiliitoista niin paljon, että asian voisi ottaa heti myös jollain tasolla kehitettäväksi. Tätä oletusta tukee myös laaja kokemukseni toiminnasta omassa ammattiliitossani. Tutkimustulosten perusteella näen, että ammattiliittojen jäsenlähtöisyyttä voidaan selkeästi kehittää niin, että kaikilla ammattiliitoilla olisi aidosti kokonaisvaltainen ymmärrys jäsenistöstään.

LÄHTEET

Akava 2016. Jäsenliitot. Viitattu 28.11.2016 <http://www.akava.fi/jasenliitot>

AKT 2016. Esittelydiat. Esite. (ei julkaisupaikkaa)

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Antila, J. 2016. AY-liikkeen on uudistuttava. Viitattu 6.8.2016 [https://www.sak.fi/luottamushenki-
loille/jutut/ay-liikkeen-uudistuttava-2016-04-12](https://www.sak.fi/luottamushenki-
loille/jutut/ay-liikkeen-uudistuttava-2016-04-12).

Asikainen, J. 2016. järjestöpäällikkö. Rakennusliitto. Haastattelu 1.9.2016. Tekijän hallussa.

Eloranta, J. 2016. Ay-tutka ei tavoita uuden työn tekijöitä. Viitattu 6.8.2016
[https://www.sak.fi/ajankohtaista/edustajakokous/uutiset/sakn-uusi-puheenjohtaja--ay-tutka-ei-ta-
voita-uuden-tyon-tekijoita-2016-06-07](https://www.sak.fi/ajankohtaista/edustajakokous/uutiset/sakn-uusi-puheenjohtaja--ay-tutka-ei-ta-
voita-uuden-tyon-tekijoita-2016-06-07).

Findikaattori 2015. Valtioneuvoston kanslia ja Tilastokeskus. Viitattu 6.8.2016 [http://findikaat-
tori.fi/fi/36](http://findikaat-
tori.fi/fi/36).

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Harju, A. 2010a. Yhteisellä asialla. Vantaa: Hansaprint Oy.

Harju, A. 2010b. Aaro Harju kertoo kansalaistoiminnan tulevaisuudesta. Viitattu 5.8.2016
<https://www.youtube.com/watch?v=FdK9HcBmtJo>.

Hietanen, E. & Harjula, E. 2010. Hitaan näivettymisen tie vai voimakas arjen vaikuttaja? SAK:n tulevaisuuspuheenvuoro. Valkeala: Painokarelia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JHL 2016. JHL lukuina. Viitattu 12.10.2016 http://www.jhl.fi/portal/fi/jhl-tieto/jhl_lukuina/

Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. 2015. Helsinki: Unigrafia Oy.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2006. Marketing Management 12e. New Jersey USA: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Renko, R. 2005. 80 konseptia menestykseen. Markkinoinnin avaimet Helsinki: Readme.fi.

Lehtinen, R. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Loimu, K. 2010. Yhdistystoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOYpro Oy.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Uosukainen, E. 2016. palvelupäällikkö. PAM. Haastattelu 31.8.2016. Tekijän hallussa.

Lehikoinen, H. 2016. järjestöpäällikkö. PAM. Haastattelu 31.8.2016. Tekijän hallussa.

Pasanen, S. 2012. Mitä on asiakaslähtöisyys – pohdintaa, osa 1. Viitattu 6.8.2016 <http://www.gaudia.fi/eiko-asiakas-kelpaa>.

Rakennusliitto 2016. Toimintakertomus. (ei julkaisupaikkaa)

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia Väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Porvoo: WSOY.

SAK 2016a. Jäsenliitot. Viitattu 28.11.2016 <https://www.sak.fi/tama-on-sak/ammattiliitot/sak-jasenliitot>

SAK 2016b. Keskusjärjestö ja ammattiliitot. Viitattu 5.8.2016 <https://www.sak.fi/tama-on-sak/perustietoa/keskusjarjesto-ja-ammattiliitot>

SAK 2016c. Askelmerkkejä tulevaisuuteen SAK:n edustajakokouksen asiakirja. Viitattu 8.8.2016. <https://www.sak.fi/aineistot/julkaisut/esitteet-ja-julkaisusarja/askelmerkkeja-tulevaisuuteen-2016-05-04>.

SAK 2016d. Jäsenmäärät. Viitattu 28.11.2016 <https://www.sak.fi/tama-on-sak/ammattiliitot/jasenmaarat>

SEL ry 2016. Organisaatio ja hallinto. Viitattu 4.8.2016 http://www.selry.fi/tama_on_sel/organisaatio_ja_hallinto/.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Turku: SelinSelin.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell oy.

Strand, T. 2016. järjestöpalvelupäällikkö. JHL. Haastattelu 9.9.2016. Tekijän hallussa.

STTK 2016. Ammattiliitot. Viitattu 28.11.2016 <http://www.sttk.fi/mika-sttk/ammattiliitot/>

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.

Sähköliitto 2016. Organisaatio. Viitattu 4.8.2016 <http://www.sahkoliitto.fi/sahkoliitto/organisaatio/>.

Tuominen, E. 2016. AKT. järjestö- ja koulutussihteeri. Haastattelu 30.8.2016. Tekijän hallussa.

Uusisuomi 2015. Hylkääkö Suomi ay-liikkeen? Paljonpuhuva kyselytulos julki. Viitattu 6.8.2016 <http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/95074-hylkaako-suomi-ay-liikkeen-synkka-kyselytulos>.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

Hei

Tässä esitietoa xx.xx.2016 haastatteluun.

Opinnäytetyön näkökulma

Opinnäytetyön teoriaosa pohjautuu pitkälti liiketalouden kirjallisuuteen asiakaslähtöisyydestä. Teoriaan on pyritty huomioimaan sellaiset asiat, jotka ovat keskeisesti sovellettavissa myös järjestöissä. Opinnäytetyössä siis tutkitaan ammattiliittojen jäsenlähtöisyyttä näkökulmana liiketalouden asiakaslähtöisyyden teorialta.

Haastattelu

Haastattelun tarkoituksena on tutkia, millaisia jäsenten ja henkilökunnan kuuntelujärjestelmiä ammattiliitoissa käytetään, sekä miten ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä. Haastattelu on teemahaastattelu, eli minulla on valmisteltuna kysymyksiä kolmesta eri teemasta.

Haastattelun rakenne

Haastattelu koostuu kolmesta teemasta: yleisistä kysymyksistä, kuuntelujärjestelmiin liittyvistä kysymyksistä ja organisaation toimintaan liittyvistä kysymyksistä

Yleisillä kysymyksillä pyritään selvittämään haastateltavien ja haastateltavan ammattiliiton taustatietoja.

Kuuntelujärjestelmiin liittyvillä kysymyksillä pyritään selvittämään ammattiliiton käytössä olevia tapoja kerätä palautetta ja kehitysideoita organisaation sisä- ja ulkopuolelta. Lisäksi millaisia tutkimuksia ammattiliitto tekee ja miten näitä kaikkia saatuja tietoja käytetään.

Organisaation toimintaan liittyvillä kysymyksillä pyritään selvittämään, miten jäsenet pääsevät vaikuttamaan ammattiliiton organisaation toimintaan. Lisäksi miten jäsenlähtöisyys näkyy organisaation toiminnassa ja organisaation tarjoamissa palveluissa.

Ystävällisin terveisin

Tapio Heikkinen

TUTKIMUSKYSYMYKSET:

Millaisia kuuntelujärjestelmiä ammattiliitoissa käytetään?

Miten ammattiliiton organisaation toimintatavat tukevat jäsenlähtöisyyttä?

Haastattelujen teemat ja haastattelukysymykset:

Yleiset kysymykset:

Kertoisitko lyhyesti ammattiliitosta missä työskentelet ja omasta roolistasi siinä?

Miten olet edennyt asemaasi ja millaisen koulutustaustan omaat?

Mitä jäsenlähtöisyys mielestäsi tarkoittaa ja miten tärkeänä pidät sitä ammattiliittosi menestyksen kannalta?

Kuuntelujärjestelmät:

Mitä palautteen keräämisen järjestelmiä ammattiliitossa on käytössä?

Mitä tutkimuksia organisaatio on teettänyt tällä vuosikymmenellä?

Miten kuuntelujärjestelmistä saatua tietoa käytetään toiminnassa?

Organisaation toiminta:

Onko ammattiliiton strategiassa tms. huomioitu jotenkin jäsenlähtöisyys?

Mitä hallintopaikkoja liitossa on jäsenille?

Onko liitossanne määritelty jotenkin osastojen tai alueorganisaatioiden perustehtävät ja työnjako liiton kanssa?

Miten jäsenet pääsevät vaikuttamaan ammattiliiton toimintasuunnitelmiin?

Miten työehtosopimusten neuvottelussa otetaan huomioon jäsenet?

Segmentoidaanko ammattiliitossasi jäseniä joillain perusteella?

Miten palveluprosesseissa on huomioitu jäsenlähtöisyys?

Mitä jäsentapahtumia ammattiliitto järjestää?

Mitä henkilöstön palkitsemisen ja motivoinnin tapoja ammattiliitolla on käytössä?

Miten jäsenlähtöisyys mielestäsi näkyy ammattiliiton johtamisessa?

Onko jokin mielestäsi aiheeseen liittyvä asia jäänyt haastattelussa huomiotta?